# مبادئ الإدارة

## الجزء الثاني

دكتور أحمد الصباب

رئيس قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز

# المحتويـــات

مقدمة ........................................ ١

## البـــاب الأول

### الفصل الاول ـ وظائف المشروع :

تمهيد ـ وظيفة الانتاج ـ أنواع الانتاج ـ وظيفة التسويق ـ وظيفة الشراء والتخزين ـ وظيفة التمويل ـ وظيفة شئون العاملين ـ وظيفة العلاقــات العامة ـ اعمال مساعدة ........................................ ٥

### الفصل الثانى ـ التنسيق :

تمهيد ـ مفهوم التنسيق ـ علاقة التنسيق بوظائف المشروع ـ بعض وسائل التنسيق ـ تأكيد نظام التنسيق بالتدريب ـ التنقــلات الدوريــة والتنسيق ـ الاجتماعات والتنسيق ........................................ ١٩

### الفصل الثالث ـ الاجتماعات واللجان ومؤتمرات رجال البيع :

الاجتماعات ـ اهمية الاجتماعات واهدافها ـ اسباب الاجتماعات فى منشآت الاعمال ـ انواع الاجتماعات ـ كيفية ادارة الاجتماعات ـ اللجان ـ تقييم اللجان ( المزايا ـ والعيوب ) انواع اللجان ـ مؤتمرات واجتماعات رجال البيع ........................................ ٢٩

### الفصل الرابع ـ العلاقات الانسانية فى العملية الادارية :

تمهيد ـ علاقة الفرد بالمنشأة ـ شخصية الانسان وحاجاته ـ التفاعل بين الافراد والمنشأة ـ العوامل التى تؤثر فى تفاعل الافراد مع المنشأة ـ أثر الفرد على المنظمة ـ كيف يمكن زيادة فعالية التنظيم ـ أنماط التنظيم الفعال فى ضوء مفاهيم العلاقات الانسانية ٠
كيف تقوم المنشأة بالوفاء بحاجات العاملين بها ........................................ ٥٩

## البـــاب الثـــانى
## صنـــع واتخـــاذ القـــرارات

معنى صنع واتخاذ القرار ـ مراحل اتخاذ القرار ـ التعرف على المشكلة وتحديدها ـ تشخيص المشكلة ـ بحث البدائل المتاحه وتحليلها ـ تحليل مزايا وعيوب كل بديل ـ تقويم البدائل والاختيار من بينها ـ صنع القرارات من الجماعات ـ عملية صنع القرارات وعلاقاتها بوظائف الادارة ـ مفاهيم وأساليب فى اتخاذ القرار ........................................ ٨٣

## البـــاب الثـــالث

**الفصل الأول ـ البحث العلمى فى مجال ادارة الاعمال :**

تمهيد ـ تهيئة المناخ المناسب للبحث العلمى ـ مشكلات البحث العلمى فى مجال العلوم الانسانية ـ الحاجة الى البحوث فى مجال الاعمال ـ قائمة موضوعات للبحث العلمى فى مجال الاقتصاد والادارة بالمملكة ـ اثر البحث العلمى فى احداث التطور والتنمية بالمملكة ........................ ١٠٧

**الفصل الثانى ـ خطوات البحث الميدانى فى مجال ادارة الاعمال :**

تمهيد ـ نقطة البداية فى البحث العلمى ـ خطوات البحث ـ تحديد المشكلة ـ وضع الفروض ـ جمع البيانات وتصميم استمارة البحث ـ اختيار العينة ـ تحليل البيانات ـ استخلاص النتائج واعداد تقرير البحث ـ ارشادات للباحثين ........................................

**الفصل الثالث ـ علاقة الدولة بمنشآت الاعمال فى المملكة مع بعض التطبيقات :**

تمهيد ـ اسس سياسة الاعمال الحديثة ـ فلسفة النمو الاقتصادى ـ علاقة الدولة بدوائر الاعمال بصفة عامة ـ دور الحكومة فى مساعدة منشآت الاعمال ـ الضرائب والاعمال ـ تطبيقات فى المملكة العربية السعودية ـ سياسات الدولة ذات العلاقة بمنشآت الاعمال ........................ ١٣٥

**خاتمـــــة :**

مستقبل الادارة فى مجتمعنا ........................................ ١٨١

سبتمبر سنة ١٩٨٠ م ـ شوال سنة ١٤٠٠ هـ

# مقدمة

الحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات ، والصلاة والسلام على رسوله الأمين ··· وبعد ···

ففى الجزء الأول من هذا الكتاب ، عالجنا من موضوعات علم الأدارة ما يعرفنا بهذا العلم ، وما يطلعنا على وظائفه التى تجعل منه نشاطا متميزا عن بقية الأنشطة الانسانية ·
فقد تناولنا بالدراسة فى ذلك الجزء : طبيعة الادارة وأهميتها وتقسيمات الادارة ومجالاتها ، وأهم مدارس الفكر الادارى فى مجال الاعمال ، والوظائف الرئيسية للادارة متمثلة فى وظيفة التخطيط ، ووظيفة التنظيم ، ووظيفة التوجيه ، ووظيفة الرقابة ··· كل ذلك بهدف التعريف بعلم الادارة بوجه عام ، وادارة الاعمال بوجه خاص ، باعتبارها ذلك النشاط الذى يؤدى إلى تحقيق الكفاية فى المنشآت ذات الطابع الاقتصادى التى تعمل على أشباع حاجات ورغبات المجتمع بصفة عامة باحسن الطرق وأقل التكاليف ، وباعتبارها مسئولة عن تحقيق الاهداف والنتائج باستخدام الموارد البشرية والمادية استخداما امثل لانتاج السلع والخدمات ·

وفى هذا الجزء ·· الجزء الثانى ·· ننتقل الى افق اكثر عمقا ، لنستكمل جوانب الموضوع ·
ولهذا فاننا سنتناول بالدراسة فى هذا الجزء :
- وظائف المشروع ·
- دور التنسيق ووظيفته فى العملية الادارية ·
- الاجتماعات واللجان ومؤتمرات رجال البيع ·
- العلاقات الانسانية فى العملية الادارية ·
- صنع واتخاذ القرارات ·

ولحاجة عملية احسسنا بها ونحن نقـدم هذه المادة لطلابنا ، فقد أفردنا فصلا كاملا عن البحث فى مجال ادارة الأعمال ، وفصلا تاليا عن خطوات البحث الميدانى فى نفس المجال ٠

ثم اختتمنا فصول الكتاب بفصل عن علاقة الدولـة بمنشآت الأعمال فى المملكة العربية السعودية ٠

والله أسأل أن يتقبل منا ، وما التوفيق إلا بالله ٠

د ٠ أحمد الصباب

شوال ١٤٠٠ هـ

سبتمبر ١٩٨٠ م

# الباب الأول

## الفصل الأول

# وظائف المشروع

تمهيد ـ وظيفة الانتاج ـ أنواع الانتاج ـ وظيفة التسويق ـ وظيفة الشراء والتخزين ـ وظيفة التمويل ـ وظيفة شئون العاملين ـ وظيفة العلاقات العامة ـ أعمال مساعدة ٠

# الباب الأول

## الفصل الأول

## وظائف المشروع

### تمهيد :

تتكون أجهزة الأعمال من المنظمات التى تسعى سعيا اقتصاديا وتعمل كل واحدة منها مستقلة عن غيرها ، فتحدد لنفسها الغرض والأهداف وترسم لنفسها السياسة ، وتقرر النظم والتنظيمات التى تكفل حسن سير العمل فيها والتنسيق بين الوظائف التى تؤديها ، وتقرر الاساليب والوسائل التى تضبط بها الأعمال فى رقابة النشاط الذى تقوم به الأجهزة الفرعية ، ويتم كل ذلك أيضا وفق ماتضعه الدولة من نظم لحماية المجتمع ٠

ويضم نشاط منشأة الأعمال ٠ عددا من الوظائف الرئيسية هى :

أ ـ الانتاج ٠
ب ـ التسويق ٠
جـ ـ الشراء والتخزين ٠
د ـ التمويل ٠
هـ ـ شئون العاملين ٠
و ـ العلاقات العامة

### ( أ ) وظيفة الانتاج :

تشمل هذه الوظيفة كافة العمليات الفنية المتعلقة بانتاج السلع المادية زراعية كانت أم مصنوعة ، وسواء كان الانتاج استخراجيا او تمويليا او تجميعيا ٠ وهى تهدف إلى انتاج السلع ذات المواصفات المحددة ، بكميات مقررة ٠ فى الوقت المناسب ٠ وبالجودة الملائمة ، باستخدام عناصر الانتاج أحسن استخدام ممكن ، وباقل تكلفة ٠

وعلى ذلك فان الانتاج يعنى تحويل ماتكتنزه الطبيعة او تجود به من خيرات ، إلى سلع ذات نفع للانسان ، وذلك عن طريق التغيير فى طبيعة المادة أو فى شكلها وهيئتها بما

يضيف إليها قيمة جديدة ، وتسهم هذه القيمة المضافة فى تكوين الدخل القومى للمجتمع · وفضلا عن ذلك فان الانتاج هو العامل الرئيسى الذى يؤثر فى مستوى المعيشة ، وبه يقاس مدى تقدم الأمم ·

ولتحقيق ذلك ، تعمل وظيفة الانتاج على :

**١ ـ اختيار الموقع للمصنع :**

حيث يراعى فى ذلك لاختيار العوامل المؤثرة على الموقع ، مثل :

- مصادر المواد الخام ·
- سوق التوزيع والاستهلاك ·
- وسائل النقل والمواصلات ·
- الايدى العاملة ·
- القوى المحركة ·
- التسهيلات الخاصة بعملية الانتاج ·

**٢ ـ التنظيم الداخلى للمصنع : ويتناول ذلك :**

- وضع المعدات والالات وترتيبها بشكل يتناسب مع العملية الانتاجية ·
- الاستفادة من المساحات التى يقع عليها المصنع ·
- انسياب المواد منذ بدء العملية الانتاجية حتى نهايتها بما يحقق زيادة الكفاءة ·

**٣ ـ تخطيط عمليات التشغيل والانتاج :**

وتشمل اوجه النشاط التالية :

- مراجعة التصميمات الخاصة بالمنتجات ومستلزماتها للتأكد من تناسبها مع طرق ومعدات التشغيل ·
- اكتشاف وتنمية طرق ومعدات انتاجية جديدة لرفع الكفاية الانتاجية ·
- تحديد المعدات والالات والأفراد اللازمين لكل عملية من عمليات التشغيل ·
- قياس وتحديد الوقت اللازم لكل عملية من عمليات التشغيل ·
- تحديد المواد اللازمة لكل وحدة ـ أو جزء من وحدة ـ من الوحدات المنتجة ·
- تقدير التكاليف فى مراحل النشاط المختلفة ·

**٤ ـ مراقبة الانتاج : بمعنى :**

- مراقبة عمليات التنفيذ الفعلى للخطة الانتاجية الموضوعية ·
- مقارنة النتائج بالخطة ·
- معرفة الانحرافات ·
- اتخاذ اللازم نحو تصحيح الأوضاع ، وعلاج نواحى الخطأ والعجز ·

### ٥ ـ مراقبة الجودة ٠

أى المحافظة على مستوى عال من الجودة فى الانتاج بما يتفق مع حاجة السوق ، وبما يساعد على خفض التكاليف ، ويتم ذلك :

ـ خلال وأثناء المراحل المختلفة للانتاج ٠
ـ بعد الانتهاء من العملية الانتاجية للتأكد من موافقتها للنماذج المحددة والجودة المطلوبة ٠

### ٦ ـ تحسين ظروف العمل :

أى الحرص على تحسين ظروف العمل داخل المصنع بتوفير التهوية والاضاءة واماكن الراحة للعمال ٠٠ الخ ٠

وللقيام بالانشطة السابقة ، يجب ، أن يتوافر لدى القائمين على عملية الانتاج خبرة فنية كافية فيما يتعلق بالتخصص الذى يباشرونه ، حتى يكونوا قادرين على تحقيق الكفاية فى استخدام المواد والالات والادوات والمهمات ٠ كذلك لابد من أن تتوفر عندهم خبرة ادارية تمكنهم من تحقيق الكفاية فى تشغيل العمال ، بتوظيف اقصى طاقاتهم وتحقيق الرضا والاطمئنان لهم ٠

## أنواع الانتاج :

ينقسم الانتاج إلى أربعة أنواع وفقا لطريقة التشغيل ، هذه الانواع هى ـ الانتاج المستمر ، والمؤقت ، والمتغير ، والمتكرر ٠

### فالانتاج المستمر :

هو الذى بمقتضاه تستمر المنشأة تعمل بانتظام طوال العام ، سواء كان استهلاك السلع المنتجة مستمرا أو موسميا ٠ ويتيح هذا النوع من الانتاج استغلالا طيبا للالات والأدوات ، كما يؤدى الى استقرار العاملين واكتساب المزيد من الخبرة على الدوام ٠

### أما الانتاج المؤقت :

فيقتصر على الحالات التى تكون فيها السلع مما لا يمكن انتاجه إلا فى موسم معين ، فلا يعمل المصنع إلا خلال ذلك الموسم ثم يتوقف عن النشاط إلى أن يحل موسم الانتاج فى العام التالى ٠ وأقرب مثل على هذا النوع من الانتاج ، مصانع تعليب الخضر ومصانع تجهيز واعداد الفواكه للتصدير ٠ وفى مثل هذا النوع من الانتاج ترتفع نسبة التكلفة الثابتة ، ويكون العاملون ـ غالبا ـ موسميين غير مستقرين ، كما تواجه ادارة المصنع مشاكل كبرى لتدبير العدد الكافى من العمال فى كل موسم تشغيل ٠

لهذا فان منشآت الانتاج الناهضة والتى تندرج تحت هذا النوع ، تعمل على أن تستخدم آلات يمكن تعديلها جزئيا فى أعقاب كل عملية انتاجية لكى تلائم انتاجا موسميا آخر ، وبذلك تعمل الالات طوال العام فى مجموعة من السلع الموسمية التى تختلف فيما بينها من حيث موسم انتاجها ·

**وأما الانتاج المتغير :**

فيتعلق بسلع متباينة فى وقت الانتاج ، بحيث تستخدم الآلات والعمال فى انتاج تلك السلع تباعا بعد اجراء تعديلات طفيفة على الالات بحيث لاتغير تلك التعديلات من طبيعة الآلة ولا تحمل المصنع تكاليف عالية · ومن أمثلة هذا النوع من الانتاج ، مصانع انتاج الطلبيات التى يتوقف صنعها على المواصفات التى يقررها المشترى والتى لابد من توافرها بالكميات التى يطلبها ، كمصانع الأثاث والمصانع التى تنتج آلات للمصانع الأخرى ·

**أما الانتاج المتكرر :**

فهو يجمع بين خصائص الانتاج المستمر والانتاج المتغير ، اذ يعد المنتج سلعته اعدادا أوليا مستخدما الاسلوب المستمر ، ثم يجرى فى السلعة بعض التعديلات وفقا لما يطلبه مشتروها ·

**( ب ) وظيفة التسويق :**

تعد وظيفة التسويق الوظيفة الأولى للمنشآت التى تقوم أصلا بعمليات الانجاز ، كما تقف على قدم المساواة مع وظيفة الانتاج عند المنشآت الانتاجية ، حيث لا قيمة لانتاج ما بغير تسويقة ·

ويشمل نشاط التسويق كافة أنواع الأعمال والمعاملات التى تؤدى إلى انسياب السلع منذ تمام انتاجها إلى أن تصل إلى أيدى مستهلكيها · بل أن التسويق يمتد إلى ما قبل الانتاج حيث لابد من تعيين المواصفات التى تنتج بها السلع وفقا لما يحتاج اليه مستهلكوها ويتفق مع رغباتهم وأذواقهم · فهذه المواصفات التى تتعلق بشكل السلعة وتيسير استخدامها أو استهلاكها وكيفية تعبئتها أو تغليفها ، وما تتميز به من طعم أو لون أو رائحة ، والاسم التجارى الذى تحمله ، والسعر الذى تباع به للمستهلك من صميم وظيفة التسويق · أما المواصفات الفنية للانتاج ، فيما يتصل بالمواد التى تصنع منها السلعة ودرجة تركيب هذه المواد فيها والاصول الفنية التى تراعى فى صنعها لكى تؤتى الآثار التى انتجت لتحققها ، فهذا من اختصاص وظيفة الانتاج ·

وتستهدف وظيفة التسويق ، التعرف على حاجات المستهلكين ورغباتهم وأذواقهم وبناء على ذلك يقدم جهاز التسويق إلى جهاز الانتاج توصياته كى تنتج السلع التى يحتاج

اليها السوق ويحتمل أن تلقى رواجا فيه ٠

كما تعمل على تيسير وصول المنتجات إلى المستهلكين الذين سوف يستخدمونها بأنفسهم أو الذين يستعملونها فى انتاج آخر ، عن طريق مسالك التوزيع الملائمة مثل الوكلاء ومتعهدى البيع ومتاجر الجملة ومتاجر التجزئة بأنواعها ، واستعمال وسائل النقل المناسبة لتوصيل السلع إلى العملاء والمستهلكين بأسرع وقت وأكبر كفاءة ٠

وتعمل أيضا على الترويج للسلع حتى ينشط الطلب عليها ويستقر أمره فيتقبلها المستهلكون قبولا حسنا ، كما تعمل إدارة الوظيفة البيعية التى بها تنتقل السلع إلى حوزة مشتريها ، وتغطية مخاطر التسويق فى كافة مراحلة ، وتمويل عملياته ٠

وعلى هذا ، تشمل وظيفة التسويق وظائف أخرى فرعية ، هى تصميم السلع من الوجهة التسويقية ، والنقل والتأمين والتمويل والتوزيع والبيع والاعلان وبحوث التسويق ٠

ونظرا لان المستهلك النهائى هو غاية وظيفة التسويق ، فانه لابد من التعرف عليه من حيث عدد المستهلكين المرتقبين للسلعة ، والمناطق التى يوجدون بها ، ومستويات الدخل عندهم ، وكيفية انفاقهم لدخولهم ، ومدى ميلهم إلى الادخار أو الاستهلاك ، وتكوينهم من حيث عوامل السن والجنس ودرجة التعليم وحجم الاسرة وغير ذلك من الأمور ٠ كما يقتضى الأمر ضرورة الالمام بدوافع الشراء عند المستهلكين والمتعاملين والمشاكل التى تترتب عليها ، للعمل على معالجتها عند وضع خطة التسويق ٠ كذلك لابد من دراسة مسالك التوزيع لاختيار طريق التسويق المناسب من بينها ٠ والتعرف على خصائص منشآت التسويق التى سوف تتداول السلعة بينها كالوكلاء ومنشآت الجملة ومتاجر التجزئة بأنواعها ٠ ودراسة السياسات التسويقية الملائمة كالتنويع والتبسيط والتوحيد القياسى وتمييز السلع بعلامات وأسماء تجارية ، وأساليب تعبئة السلع ، فضلا عن الالمام الكامل بسياسات التسعير لكى تختار المنشأة من بينها مايحقق أكبر قدر من المبيعات ويدر أرباحا ملائمة ٠

## ( جـ ) وظيفة الشراء والتخزين :

### ١ ــ الشراء :

وظيفة الشراء من الوظائف الهامة التى يجب ان يهتم بها القائمون على امر المنشآت الصناعية والتجارية ، ويؤدى الاهمال فيها الى مشاكل عديدة للمنتج والتاجر ، مثل :

ــ تضخم المواد والبضاعة المخزونة بما يزيد عن رأس المال المستثمر فى المخازن ٠
ــ زيادة فرص التلف والتقادم ٠
ــ توقف العمليات الانتاجية او عدم انتظامها نتيجة لنقص فى بعض المواد او قطع الغيار والمهمات ٠

ـ عدم اجابة رغبات المستهلكين ، واحتمال تحولهم الى منشآت اخرى منافسة ٠

**وتهدف وظيفة الشراء الى :**

ـ توفير مستلزمات المنشأة من سلع ومواد اولية ومهمات ومعدات رأسمالية لضمان حسن سير برنامج الانتاج او البيع ( حسب نوع المنشأة صناعية / تجارية ) ٠

ـ شراء الكمية المناسبة من المستلزمات وتخفيض رأس المال المستثمر فى المخزون الى اقل حد ممكن دون الاضرار ببرنامج الانتاج او البيع او بالمصالح الاقتصادية للمنشأة ، وذلك بتحديد مستويات التخزين للأصناف المختلفة ( الحد الأعلى / نقطة اعادة الشراء / الحد الأدنى ) ، وتحديد الكمية الاقتصادية للشراء ، طبقا للظروف الخاصة للمنشأة والظروف العامة للسوق ٠

ـ مراعاة التجانس ، والتبسيط فى المشتريات قدر الامكان ، بما يقلل من المخزون ، ورأس المال المستثمر فيه ، وبما يقلل من فرص التلف والتقادم فى الأصناف المخزونة ٠

ـ توفير المستلزمات باقل تكلفة ممكنة ، مع مراعاة مستوى الجودة والخدمة المطلوبة ، وذلك بدراسة سوق المشتريات ، والسلع البديلة ، واختيار مصدر او مصادر الشراء ، ووسائل النقل المناسبة ٠

ـ الشراء فى الوقت المناسب حتى يمكن الاستفادة من انخفاض الاسعار ، مع عدم الاضرار ببرنامج الانتاج او البيع ٠

**٢ ـ التخزين :**

وهى عملية لاتقل أهمية عن وظيفة الشراء ، حيث يقتضى الأمر :

ـ المحافظة على المشتريات ٠

ـ السرعة فى صرفها ٠

ـ ملاحظة حركة دوران الأصناف فى المخازن حتى لاتمتلىء المخازن باصناف راكدة ٠

ـ مراعاة الاقلال من رأس المال المستثمر فى المخزون الى اقل حد ممكن دون الاضرار بمصالح المنشأة ٠

لذلك تتعاون ادارتا المشتريات والمخازن دائما فى القيام بنشاطهما حيث تعتمد كل منهما على الأخرى ، ويحتاج الأمر الى التنسيق بينهما باستمرار ، ولعل ذلك هو السبب فى وضع وظيفتى المشتريات والمخازن تحت اشراف ادارة واحدة فى معظم المنشآت ٠

وتهدف وظيفة التخزين الى تحقيق الانتظام التام فى عمليات الشراء والتوريد والنقل بالشكل الذى يفى بحاجة المنشأة فى الوقت المناسب ٠

لذلك تهتم المنشأة بعملية التخزين لتكملة عملية الشراء ، وخدمة عمليات الانتاج والأجهزة المختلفة بامدادها بحاجتها فى الوقت المناسب ٠

ويمكن تلخيص مهام وظيفة التخزين فى :

- استلام المواد والمهمات المشتراه والمحافظة عليها حتى تكون معدة لامداد عمليات الانتاج او الأجهزة الخدمية الاخرى ·
- توفر المساحة الكافية والأبنية المناسبة والأوعية لحفظ وتخزين الاصناف المختلفة بما يحافظ على جودتها ، وعدم تلفها ، وبما يسهل عملية صرفها فى أقل وقت ممكن ·
- صرف الطلبات من الأصناف المختلفة طبقا لأوامر الصرف المعتمدة من السلطات المختصة ، وطبقا للأجراءات المحددة ، ومع المحافظة على المواعيد ·
- اعداد السجلات المخزنية اللازمة لحصر الموجودات المختلفة ، ومتابعة حركة كل صنف فيها ، ومعرفة سرعة دورانه ، واكتشاف اى عجز فى الأرصدة ، ومعرفة الأسباب ·

## ( د ) وظيفة التمويل :

تعنى هذه الوظيفة تدبير الأموال الازمة لاقامة المشروع ، ومايلزم من مال لتشغيله بعد انشائه ، وتقرير كيفية استخدام الأموال المتاحة بأكبر قدر من الكفاية ·

## مصادر الحصول على الأموال :

تعتمد المنشأة فى تمويل نشاطها على راسمالها ، أو تلجأ الى القروض أو الحصول على ائتمان من الموردين – أى الشراء منهم على أساس من السداد الآجل أو المقسط لقيمة المشتريات · واذا اتبعت المنشأة كلتا السياستين ، فعليها أن تحقق التوازن بينهما حتى لاتستنزف فوائد القروض أو الائتمان معظم الارباح ، ولا يعود على رأس المال الا القليل منها · والتمويل الدائم لابد له من الاعتماد على رأس المال ، فاقامة المبانى اللازمة للمنشأة ، وتجهيزها بالالات والاثاث والمعدات والادوات وما يكفى من المواد لطفرات حياتها الأولى ، يجب ان يكون اعتمادا على رأس مالها ، وكذلك الحال فيما يلزم من أموال لتشغيل نشاطها الجارى · بيد أن المنشأة قد تواجه ظروفا يقل فيها المال السائل عندها عن احتياجاتها ، وحينئذ تلجأ للقروض أو الائتمان كوسيلة مؤقتة للتمويل ، وفى هذه الحالة تأخذ المنشأة فى اعتبارها عدة عوامل : من بينها فائدة التمويل ومدة القرض ومقدار أقساطه وتاريخ استحقاق كل قسط ، ذلك حتى تعمل على تدبير المال اللازم من مواردها الذاتية أو مما يدره القرض أو ينجم عن الائتمان من أرباح أوماتسترده من أموال ، لكى تسدد من ذلك أقساط القروض والديون المستحقة عليها للموردين مع دفع ماتلتزم به من فوائد كذلك ·

هذا ، وفيما يتصل بحسن تشغيل الأموال ، تهتم وظيفة التمويل بالتحليل المستمر لأصول المنشأة ( أى مالها من موجودات وحقوق ) وخصومها ( وهى ما على المنشأة من التزامات ) وذلك حتى تطمئن الى مركزها المالى أو تتعرف على نواحى الضعف فيه

فتعمل على معالجتها · فلا بد مثلا من التعرف بصفة دورية على العلاقة بين جملة الأصول وجملة الخصوم ، وبين الأصول الثابتة من ناحية والمتداولة من ناحية أخرى ، وكذلك بين الخصوم الثابتة والمتداولة وبين الاصول الثابتة والخصوم الثابتة ، وبين الاصول المتداولة والخصوم المتداولة ، فضلا عن التعرف على حركة المدينين ، وفترة تحصيل الكمبيالات ، ونسبة الربح الى المبيعات ، ونسبته الى جملة الاصول ، ونسبة المصروفات الى المبيعات ·· وغير ذلك من النسب التى توضح مدى القوة فى المركز المالى للمنشأة او الضعف فيه ومدى كفايتها فى تشغيل مواردها المالية واتجاه تلك الكفاية على مر السنين ·

وبالاضافة الى ما تقدم تعمل وظيفة التمويل على :

- توفير الأموال اللازمة للمشروع سواء فى ذلك ما يستخدم فى شراء الأصول الثابتة من اراض ومبانى ، وهو مايعرف براس المال الثابت ، او ما يستخدم فى شراء الاصول المتداولة ( كالمواد الخام والمهمات ودفع اجور العاملين ) وهو ما يعرف برأس المال العامل ·
- رسم خطط الاستثمار فى النواحى التى تدر الربح على المشروع ، والابتعاد التام عن عمليات المقامرة التى قد تودى بحياة المشروع ·
- الدراسة المستمرة للمركز المالى للمشروع لمعرفة نقط الضعف ومحاولة علاجها بما يضمن استمرار نجاحه وقدرته على الوفاء بالتزاماته المالية ·
- التوفيق بين الايرادات والمصروفات ، وذلك بعمل الميزانيات المالية التقديرية لما يتوقع الحصول عليه من ايرادات ، وما ينتظر دفعه من مصروفات حتى لاتزيد المصروفات عن الايرادات فى اى فترة من الفترات ، ويتعذر على الادارة المالية الوفاء بالتزاماتها ·
- رسم سياسة توزيع الارباح على المساهمين ، وكذلك تكوين الاحتياطيات ، الخاصة ، وتوطيد العلاقة بين المنشأة والبنوك التى تتعامل معها ·

### ( هـ ) وظيفة شئون العاملين :

تختص هذه الوظيفة بكل ما يتعلق بادارة الأفراد ، ويمكن ايجاز المهام التى تقوم بها ، فى :

١ - اختيار العاملين الجدد بالطريقة السليمة التى تحقق العدالة فى اتاحة الفرص والكفاية فى الاختيار ، عن طريق وضع معايير الاختيار بحيث يمكن التمييز بين الصالحين من المرشحين لشغل الوظائف وغير الصالحين · وفى هذا السبيل تبدأ الادارة بوضع المواصفات التى ينبغى ان تتوفر عند العامل بما يتفق مع مقتضيات الوظيفة التى يشغلها والاعلان عن الوظيفة لاتاحة الفرصة لأكبر عدد كى يتقدم لشغلها ، واعداد طلبات الاستخدام التى يملأها المرشحون ثم تصفية هذه الطلبات

بحيث يتبقى منها ما يخص من هو أصلح من غيره واجراء الاختبارات التحريرية اذا لزم ذلك ، واجراء الاختبار الشخصى للتعرف على شخصية المرشح ، ثم اتخاذ اجراءات التعيين الفعلى وتسليم العامل عمله ، وتعريفه بكافة الظروف التى تحيط بوظيفته ٠

ولكى يختار العاملون بطريقة سليمة وحتى يكون عددهم ملائما لحاجة العمل ، لابد من حصر الوظائف والتعرف على الشاغر منها وتحليل متطلبات الوظيفة مع تعيين درجتها المالية ٠

٢ ــ تدريب العاملين الجدد والقدامى ٠ فالعامل الجديد لابد له من أن يحاط علما بطبيعة وظيفته وما سوف يلقاه من صعوبات فيها ، كما يجدر به أن يلم الماما كافيا بالمنشأة التى يعمل بها ، وبالسلع التى تنتجها المنشأة او تتعامل فيها ، ويتعرف على تاريخها وتطورها وتنظيمها الادارى والأجهزة التى تتكون منها والوظائف التى تقوم بها ، كما يتعرف على طبيعة المتعاملين مع المنشأة وعلى المنشآت الاخرى المنافسة لها ٠ وبذلك يبدأ عمله على دعامة من المعلومات التى تهيىء له اكتساب الخبرة فى عمله فى أقل وقت ٠ أما العاملون القدامى ، فان التدريب يهيىء لهم السبيل للتقدم فى عملهم ويفتح أمامهم أبواب الترقى ويهيئهم لتولى مناصب أعلى ويرفع روحهم المعنوية ويحقق التعاون والانسجام بينهم ، وذلك عن طريق ما يلقى عليهم من محاضرات وما يعقـد مـن ندوات واجتماعات تدرس فيها المشكلات بحيث تتفتح الاذهان لأحسن الطرق لمعالجتها،كذلك عن طريق التدريب العملى الذى يتم فى حقل العمل وما يزود به العاملون من معلومات عن تجارب غيرهم ممن حققوا السبق فى أعمالهم وغير ذلك من الوسائل ٠

٣ ــ اشباع الحاجات المادية والنفسية للعاملين بما يرفع معنوياتهم وذلك عن طريق وضع القواعد الخاصة بالمرتبات والمكافآت التشجيعية والتقدير المعنوى وغير ذلك من الحوافز بالاشتراك مع الادارة العليا للمنشأة ــ واعلان هذه القواعد للعاملين ٠

٤ ــ الأعمال التنفيذية الخاصة بصرف المرتبات والمكافآت وتوقيع الجزاءات والقيام بالاجازات والندب والاعارة وانهاء الخدمة وتسوية الاستحقاقات وما الى ذلك ٠

٥ ــ حفظ السجلات والملفات الخاصة بالعاملين والتى تسجل فيها البيانات المميزة لكل منهم والتطورات التى يمر بها فى عمله ٠

٦ ــ الاهتمام بوسائل الاتصال ( Communications ) بين مستويات الادارة المختلفة وبين الرؤساء والمرؤسين سواء كان ذلك من اعلى الى الاسفل او العكس حتى يمكن معرفة الاسباب التى تعكر صفو التفاهم والتعاون بين الرؤساء ومرؤسيهم والعمل على ازالتها ، كما يمكن بذلك توجيه العاملين بالشكل الذى يزيد من كفايتهم الانتاجية وزيادة حرصهم على تحقيق اهداف المشروع ٠

٧ ـ تقديم الخدمات التى تحقق الانسجام بين العاملين كتنظيم الرحلات وحفلات الترفيه والاجتماعات والمؤتمرات والتعرف على العلاقة بين العاملين بعضهم وبعض ومعالجة مشكلاتهم الوظيفية ·

٨ ـ الرقابة على حسن سير الأعمال بالمنشأة ، وذلك فيما يتصل بنظام العمل ، كانتظام العاملين فى الحضور والانصراف ، والقيام بالاجازات والعودة منها ومراعاة السلوك القويم أثناء العمل ·

## و ـ وظيفة العلاقات العامة :

كلما سادت العلاقات الطيبة بين العاملين وبعضهم ارتفعت الروح المعنوية وبالتالى زادت قدرتهم على العمل ، كما رفرفت عليهم روح المودة التى تحول الزمالة فى العمل الى صداقة تؤتى أحسن الثمار فى العمل الجماعى الذى يقومون به · كما أن العلاقات الممتازة بين العاملين ورؤسائهم تخلق الشعور بالولاء عند العاملين وتجعلهم يحسون بالانتماء للمنشأة مما يبعث عندهم الاخلاص والحماس فى عملهم ·

كذلك فان العلاقة الوطيدة مع أصحاب رأس المال · تؤدى الى اطمئنان المستثمرين وتشجيعهم على زيادة استثماراتهم فى المنشأة وتجعل منهم لسان صدق يروج لها ويرفع من مكانتها · أما العلاقة مع العملاء فهى تعد من أهم الدعامات التى يقوم عليها نشاط المنشأة · فالعميل الذى يحس بشعور طيب نحو منشأة يتعامل معها ، يكون أقرب اليها كلمـــا فكر فى صفقة تتصل بنشاطها ، سواء كان ذلك العميل مشتريا أم موردا ، وتعتبر هذه العلاقة الاساس الذى يرتكز عليه نشاط البيع والشراء ، كما أنها تؤثر كذلك فى نشاط الانتاج · اما العلاقة مع المنشآت الزميلة ، فان تنميتها تؤدى الى المجاملة فى المعاملات فضلا عن قيام المنافسة بين المنشأة وغيرها من المنشآت على مبادىء شريفة وكريمة وبناءة · كذلك فانه اذا قامت علاقات طيبة بين منشأة الاعمال والاجهزة الحكومية ذات الصلة بنشاطها فان هذا يحل الكثير من المشكلات التى تواجهها مع الجهاز الحكومى ، ويحقق السرعة والسهولة فى انجاز المعاملات الخاصة بها ·

وباختصار فانه يمكن اجمال المهام التى تقوم بها وظيفة العلاقات العامة فيما يلى :

١ ـ تنظيم الصلات بين المجتمع أو سكان المنطقة التى تقع فى دائرتها اعمال المنشأة على اساس الاشتراك فى نهضة هذا المجتمع ورفاهية هذه المنطقة بما يضمن استمرار العلاقات الحسنة والتعاون بين المنشأة وسكان المنطقة ·

ومن أمثلة ذلك: الاشتراك فى اعمال البر والاعمال الخيرية :
المساهمة فى المشروعات الصحية والتعليمية ·
المساهمة فى النوادى والملاعب والمؤسسات الاجتماعية الشعبية التى يمكن ان ينتفع بها العاملون فى المنشأة وعائلاتهم ·

٢ ـ الاشتراك مع ادارة شئون العاملين فى رسم السياسات الادارية التى تتعلق بالعاملين بما يضمن للمشروع سمعة حسنه ٠

ـ ويمكن ان تشمل هذه السياسات نواحى التعيين فنضمن لابناء المنطقة نصيبا كبيرا من الوظائف ٠

ـ كما تشمل نواحى الاجور والمكافآت والخدمات الخاصة للعاملين وذلك بان تعمل المنشأة على ان تكون دائما فى مقدمة المنشآت التى تحسن مكافأة وخدمة العاملين بها ٠

٣ ـ الاشتراك فى وضع القرارات الهامه ذات الاثر على العاملين والعملاء والرأى العام ٠ سواء أكان ذلك فى المدى القصير أو الطويل ٠

٤ ـ دراسة الاتجاهات العامة للمجتمع الذى تعيش فيه المنشأة بغرض توجيه سياسة واهداف المنشأة لمسايرة تلك الاتجاهات والاتفاق معها ٠

بالاضافة الى الوظائف الست السابقة لمنشآت الأعمال هناك بعض الأعمال المساعدة التى تعين على انجاز الأعمال بضبط واتقان وتيسير انسيابها ، ومن أهم هذه الأعمال :

١ ـ استقبال المعلومات التى ترد للمنشأة على هيئة خطابات أو برقيات أو مكالمات هاتفية أو طلبات شراء أو فواتير واردة أو غير ذلك ، بالاضافة الى تداول المعلومات بين المختصين داخل المنشأة ، والتى تتمثل فيما يرد من معلومات فى المذكرات والتقارير ومحاضر الاجتماعات والقرارات الصادرة والتوجيهات والأوامر المكتوبة وصور الخطابات والفواتير وأوامر التوريد ، والتخزين وما الى ذلك ٠

٢ ـ تصدير المعلومات الى خارج المنشأة ، مما يكون على شكل فواتير صادرة وخطابات وبرقيات واشارات هاتفية وطلبات الشراء وتعزيز الاتفاقات ٠٠ الخ ٠

٣ ـ حفظ وتسجيل المعلومات بقيدها فى الدفاتر والسجلات ، وحفظ أصولها أو صورها فى الملفات بالطريقة التى يتيسر بها الرجوع الى تلك المعلومات عند الحاجة ٠ ومن أمثلة هذه السجلات دفاتر البريد الوارد والصادر وسراكى تسليم البريد وسجلات البرقيات الواردة والصادرة والكشوف والبطاقات والشرائط الصوتية وغير ذلك من وسائل التسجيل وتعتبر هذه السجلات من الوسائل المهمة التى يستعان بها فى متابعة سير الاعمال بحيث تتم فى المواعيد المقررة لها ٠

٤ ـ ترتيب وتنظيم المعلومات على هيئة كشوف احصائية ورسوم بيانية لتستعين بها ادارة المنشأة عند وضع الخطط لمختلف نواحى النشاط ٠

٥ ــ الأعمال التنفيذية المتعلقة بالكتابة على الآلة الكاتبة والنسخ والتصوير والطبع ٠

٦ ــ تزويد المنشأة بما يلزمها من مطبوعات وأدوات كتابية ومكتبية ومعدات مثل الأوراق والدفاتر وورق الكربون والاقلام والادوات الهندسية اللازمة للاعمال المكتبية ، والآلات الكاتبة والحاسبة والاثاث اللازم للعمل ٠

٧ ــ تقديم الخدمات التى تيسر الاتصال بين أجهزة المنشأة بعضها بالبعض ، عن طريق السعاة وأجهزة الهاتف ووسائل الاتصال السلكية الداخلية واجهزة التليفزيون ذات الدائرة المغلقة ٠٠ الخ ٠

٨ ــ حماية أصول المنشأة والمحافظة على مظهرها والعمل على راحة العاملين فيها مثل أعمال الصيانة للاثاثات المكتبية والمبانى ، واتخاذ ما يلزم للتأمين على موجودات المنشأة من الحريق والحوادث والسرقة والمسئولية المدنية ، وتنظيم الحراسة ، واتخاذ اجراءات الامن الكفيلة بالحفاظ على المنشأة ومن فيها واعمال النظافة والاضاءة والتهوية وتهيئة الجو المريح للعمل ، وتدبير وسائل انتقال العاملين لمقر عملهم وما يتصل بتنظيم المكاتب من حيث تصميمها وأماكنها وترتيب المعدات والاجهزة بها ٠

٩ ــ استقبال الزائرين ومدهم بالمعلومات التى ترشدهم الى سرعة انجاز معاملاتهم من المنشأة وغير ذلك من المعلومات المسموح بها ٠

١٠ــ الاشتراك فى وضع الاجراءات التى تيسر انسياب العمليات بين عامل وآخر ، ومكتب وغيره بحيث لا تتأخر الأعمال عن الوقت المقرر لانجازها ٠

١١ ــ تنظيم وعقد الاجتماعات العامة ، والاعداد لاجتماعات اللجان وتولى امانة سرها ، واعداد جداول اعمالها وتسجيل محاضرها وتبليغ قراراتها للمعنيين بشأنها وما الى ذلك ٠

وبالاختصار ، تختص هذه الاعمال المساعدة بكل ما يتعلق بانتظام الاعمال ورتابتها وكافة الاعمال الادارية المساعدة التى تعين المديرين على تحقيق الكفاية فى عملهم حتى يتفرغوا للأمور الهامة وحدها ٠

# الفصل الثانى

# التنسيـــق

تمهيد ـ مفهوم التنسيق ـ علاقة التنسيق بوظائف المشروع ـ بعض وسائل التنسيق ـ تأكيد نظام التنسيق بالتدريب ـ التنقلات الدورية والتنسيق ـ الاجتماعات والتنسيق ٠

# الفصل الثانى

## التنسيق

### تمهيـــــد :

من حديثنا عن وظيفة التنظيم فى الجزء الأول من هذا الكتاب عرفنا ان هذه الوظيفة تعنى بوضع نظام علاقات يهدف الى تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين متسق ، واسناد كل مجموعة من الأنشطة الى شخص مسئول ، وكذلك تفويض السلطة الوظيفية اللازمة لأداء هذا النشاط ، بحيث يكون هناك تنسيق فى العلاقات بين هذه المجموعات من الأنشطة وبين سلطات المشرفين عليها ، واختيار أحسن الوسائل بأقل تكلفه ممكنة ٠

بعبارة اخرى ، عرفنا أن تنظيم اية منشأة على اساس منطقى سليم ، ليس هو مجرد توزيع العمل على الافراد ، وتجميع الافراد فى ادارات واقسام ، اذ أن الحاجة تكون ماسة لايجاد نوع من العلاقات التى تحقق التعاون والانسجام بين اجهزة المنشأة ٠

وأن « التنظيم » لكى يحقق الاهداف والنتائج التى أنشأت من أجلها المنشأة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف الممكنة ، لابد ان يقوم بناؤه على اسس ومبادىء سليمه ، وأن يرتكز الى أصول علميه هامه منها :

- تحديد الهدف بمعنى ان يكون لكل منشأة اهداف محددة واضحة ٠
- مراعاة مبدأ التخصص ، بمعنى تحديد الاختصاصات الوظيفية لكل وظيفة وان تسند الوظائف المرتبطة ببعض الى رئيس واحد "١" ٠
- مراعاة وضوح خطوط السلطة والمسئولية بمعنى ان يكون للمنشأة « سلطة عليا » وخط واضح لهذه السلطة وأن تكون السلطة متكافئة مع المسئولية ٠
- مراعاة عنصر التنسيق بمعنى التنسيق بين الجهود التى يبذلها افراد المجموعة فى سبيل تحقيق هدفهم المشترك المنشود ٠

ولعل أهم هذه المبادىء جميعها مبدأ التنسيق ٠

---

( ١ ) انظر فصل « وظيفة التنظيم "ـ الفصل الثانى من الباب الثالث ــ الجزء الأول من الكتاب ٠

## مفهوم التنسيق :

التنسيق هو الترتيب المنظم لنشاط المجموعة الذى يهدف الى توحيد الجهود فى التصرف والتنفيذ لاشباع الرغبات والحاجات وتحقيق الهدف العام للمنشأة ·

واذا كان التنسيق هو أهم مبادىء التنظيم فهو كذلك مبدأ رئيسى شامل لانه يتضمن جميع المبادىء والاصول العلميه الاخرى التى يعمل التنظيم بواسطتها والتى يمكن عن طريقها ان يصبح حقيقة واقعة فعالة ، كما انه يعبر عن جميع اغراضه طالما ان هذه الاغراض تتعلق بتكوينه ·

وعلى ذلك فالتنسيق ضرورة مستمرة ، وقائمة باستمرار بالنسبة للتنظيم من أجل المحافظة على كيانه ووجوده ·

وحيث أن التنسيق هو المبدأ الرئيسى الشامل للتنظيم فيجب ان يعتمد على السلطة ( authority ) ، وهى القوة العليا المنسقة التى لابد من وجودها مهما كان شكل التنظيم وطبيعته والا اختفى العامل الدافع الموجه لأى مجهود متناسق ومن أجل ذلك فانه ينظر الى السلطة فى أى تنظيم على أنها مصدر التنسيق ·

كذلك يجب ان يقوم التنسيق الحقيقى وان يستمر مادامت المنشأة قائمة ، كما يجب ان يقوم على أساس التخصيص وتقسيم العمل وتحديد الاختصاصات الوظيفية لكل وظيفة واسناد مجموعة الوظائف المرتبطة ببعضها الى رئيس واحد على اساس من الرغبة الحقيقية العامة لأفراد المنشأة فى تحقيق الهدف المنشود وفى الفهم الحقيقى لكيفية تحقيق هذا الهدف ·

## علاقة التنسيق بوظائف المشروع :

فى عصرنا الحاضر تواجه الكثير من المنشآت مهاما تنسيقية متزايدة التعقيد ، فبنمو حجم المنشأة تزداد أهمية توقيت وترتيب انشطتها العديدة وتصبح اكثر صعوبة وتعقيدا كما ان وجود درجة عالية من التخصص فى الادارات والاقسام والمهام يستلزم بالضرورة ترتيب الجهود بدقة حتى يمكن تحقيق النتائج الموحدة ·

ويتمثل ذلك فى الجهود التى تبذل لتنسيق العلاقات بين وظائف المشروع لتحقيق التكامل والانسجام بين اجهزة المنشأة ، ومن أمثلة ذلك تلك الحلقة التى تربط بين اجهزة البحوث ، والانتاج ، والتسويق ، فمدير التسويق يخطط لنشاطه كى يتمكن من مواجهة احتياجات المستهلكين واشباع رغباتهم ، وكذلك لمواجهة التغيرات فى صروف المنافسة وعليه فى هذا الصدد ان يأخذ بعين الاعتبار امكانات الانتاج ، وكفاءته المتاحة والقدرات التى يمكن الاعتماد عليها ، وكذلك الجودة الملائمة ووسائل النقل والمواصلات والمخازن والمشتريات وإلى غير ذلك ·

كما وان مدير التسويق ليس حرا تماما وهو يضع برامج البيع أو الاعلان مثلا ، أو حينما يرسم استراتيجية التسويق فهو لابد ان يضع فى اعتباره عددا من العوامل التى تحد من حريته هى تلك المتعلقة بالانتاج مثلا ٠

كذلك فان وضع خطط الانتاج تعتمد على ما يتوافر لدى المنتج من معلومات تتعلق بالشراء من ناحية وبالبيع من ناحية اخرى ، فضلا عن القدرات والامكانيات المتاحة لدى ادارتى التمويل وشئون العاملين والتيسيرات التى تهيئها ادارة الشئون المكتبية ٠ كذلك فانه لا يمكن للادارة المالية المختصة بشئون التمويل والتى تعمل على تدبير الاموال وتقرر كيفية انفاقها ٠٠ لا يمكن لهذه الادارة أن تمارس عملها وهى مستقله عن ادارة الانتاج والتسويق اللتين تمدانها بالجزء الأكبر من الأموال ، وعن ادارتى شئون العاملين التى تمدها بالعاملين الملائمين ، والشئون المكتبية التى تقدم لها مختلف التيسيرات لكى تنجز عملها فى الوقت الملائم ٠

وعلى هذا الاساس فهناك تداخل يحتاج الى تنسيق بين وظائف الاعمال من انتاج وتسويق وتمويل وشئون عاملين وشئون مكتبية ٠

كذلك فيما يتعلق بوظائف الادارة ذاتها ، فان التخطيط يقوم على التنسيق بين الأهداف وبعضها ، وبين البرامج وغيرها ، وبين السياسات الرئيسية والأخرى الفرعية وبين السياسات الوظيفية وبعضها ، وبين اجراءات عمل معين واجراءات عمل آخر ٠

ويرى البعض ان التداخل فى وظائف الأعمال قد يولد ظروفا تتعارض فيها الأهداف ٠ فقد نجد مثلا وظيفتى الانتاج والتسويق ـ وقد بدتا لاول وهلة كأنما بينهما تضاد ــ فالانتاج قد يسعى مثلا الى التبسيط القائم على توحيد القياس ، بينما التسويق يسعى لتنويع المنتجات لكى يعطى كل مستهلك ما يناسبة ٠ وبناء على ذلك لابد من وجود السياسات التى تنسق بين الوظيفتين حتى لا يكون هناك تعارض بين غايات كل منهما ٠ اى انه من الضرورى ان تكون هناك سياسات منسقه ، تجد الوسائل التى يمكن بها ان تحل المتناقضات ، حيث لايمكن ان تترك الامور لاجتهاد وطاقة كل مدير من المديرين المختصين ليجد نفسه يكد جاهدا بين كل أجهزة المنشأة التى يعمل بها ٠ حائرا فى سبيل سد الفجوات لمواجهة حالات الضرورة والحاجات الطارئة ، وللتوفيق بين مختلف الاهتمامات ٠

ولكى تسير أعمال المنشأة فى سهولة ويسر ، يجب ان يتم التنسيق بين نواحى النشاط فيها جميعا ، عن طريق إدارتها العليا ، التى تعد اعلى جهاز تنسيقى من حيث المستوى حيث ينسق بين الخطط وبعضها ويقر النظم بحيث لا يوجد تعارض بينها ويقيم الرقابة الفعالة التى لا تؤدى الى اختلال فى شئون العمل وازدواج ليست هناك ضرورة ملحة له ٠

وعلى المستويات الادنى ، ينبغى ان يتم اتصال مباشر بين المديرين المختصين حتى يتم التوافق والانسجام بين نشاط كل منهم والاخر · ولا بأس من تشكيل عدد من المجالس واللجان التى تكون مهمتها الرئيسية هى التنسيق بالاضافة إلى معاونة المديرين فى عملهم متى أعوزتهم خبرات لا يملكونها ·

ولاشك ان الادارة فى غيبة التنسيق إنما تترك لتعمل على سجيتها ووفقا لطريقة كل مدير بعيدا عن السياسات المرسومة والبرامج المقررة ولا تتوافر وحدة التوجيه التى تعد مبدأ أساسيا من مبادىء الادارة ·

ومن أفضل وسائل التنسيق اللقاء الشخصى وما يتم فيه من مناقشة ، حيث تتميز المناقشات عن الاتصالات الكتابية فى ان المناقشة تتيح تبادل الافكار واضافة افكار جديدة ويمكن خلالها تصويب الاخطاء فورا ، واتخاذ القرارات بناء عما تسفر عنه من نتائج ·

والتنسيق لا يعد وظيفة إدارية قائمة بذاتها ــ مثلما قال فايول من قبل ــ بل هى وظيفة ملازمة لكافة وظائف الادارة · فكل وظيفة تحتاج إلى تنسيق كما ان الوظائف الرئيسية وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، تقتضى تنسيقا بين بعضها البعض ·

## بعض وسائل التنسيق :

من الوسائل الهامة التى تستخدم فى تحقيق التنسيق فى منشآت الاعمال ، اللجان وتعيين موظفين لهذا الغرض ، والتعميمات ، ونظم المعلومات ·

### ( ١ ) اللجان :

فى المنظمات ذات الأحجام الكبيرة حيث تنقسم الأجهزة الادارية إلى ادارات واقسام ووحدات عمل صغيرة ، وحيث يكون التنسيق محل عناية كبيرة فاننا نجد لجانا عليا مثل « اللجنة العليا للنقل » هدفها تنسيق خدمات النقل فى المنشأة بين النقل السابق للانتاج ونقل السلع التامة الصنع ، وبين نقل الخامات ونقل الالات والمهمات المستهلكة مثلا · كذلك توجد اللجنة العليا للانتاج التى تضم فى عضويتها مختلف التخصصات الانتاجية والتمويلية والتسويق وممثلين عن شئون العاملين وذلك لوضع خطط الانتاج ومتابعة تطبيقها ·

فاللجنة اذن هى جماعة من الأفراد تتقابل فى اجتماعات وفق خطة لمناقشة او اتخاذ قرار فى أمر ما ومن أمثلة اللجان فى المملكة العربية السعودية « اللجنة العليا للحج » التى تستهدف التنسيق بين مختلف الخدمات اللازمة لاداء هذه الفريضة بواسطة مئات الالوف من المسلمين الذين يفدون إلى هذه الارض المقدسة لادائها · وغير

هذه اللجان العليا ، توجد فى منشآت الاعمال لجان اخرى على كافة المستويات ، كلجنة المشتريات ولجنة الانشاءات ولجنة الميزانية وغير ذلك ولسوف نتناول موضوع اللجان بالتفصيل فيما بعد ·

### ( ٢ ) تعيين موظفين لهذا الغرض :

لكى يستمر التنسيق ، كثيرا ما نجد المنظمات تعين موظفين تجعل من مهمتهم الاساسية القيام بالوظيفة التنسيقية مثلما نجده فى الجيوش مثلا ، حيث يعين ضباط ركن ، من وظيفتهم التأكد من سير الأمور بين الرجال الذين تتكون منهم القوة · ولقد لقيت هذه الطريقة نجاحا فى مجال الصناعة لمواجهة المشكلات المتعلقة بالتنسيق فى الآونة الاخيرة ويدعو إليها كثير من رجال الفكر الادارى وعلى رأسهم كونتز وأودونيل ·

### ( ٣ ) التعميمات :

تستخدم التعميمات فى أغراض ، من أهمها نشر المعلومات وتوجيه القرارات إلى كل من يعنيهم القرار · ومثل هذه التعميمات يجب ألا يكون ارسالها لكل الرؤساء اعتباطا سواء كان هؤلاء ممن يهمهم أمر التعميم أو لا يهمهم · بل يحسن أن يقتصر ذلك على المختصين بالموضوع وحدهم · وربما يجد البعض ان هناك سببا لتوزيع التعميمات على الكافة ، وذلك لقطع السبيل امام كل من يريد الاحتجاج بعدم وصول المعلومات اليه ، إذ يترتب على التوزيع العام خط امان ينتفى عنده النقد أو التهرب من المسئولية · بيد ان هذا الاسلوب يجعل المسئول الذى تصله التعميمات تائها بين هذا الشمول · كما ان المعلومات التى تتضمنها التعميمات تفقد أهميتها بشيوع تعميمها على من تهمه ومن لا تهمه فيلقى بها الكل جانبا ، وتفقد قيمتها وفعاليتها ·

### ( ٤ ) نظم المعلومات :

من واجب المديرين أن يضعوا نظاما واحدا للمعلومات يكون واضح المعالم وميسور الفهم من الجميع ، حتى يصير التنسيق فعالا · فاذا ما كانت الاهداف واضحة والسياسات المرسومة مفهومه ، ووصلت المعلومات إلى جميع من يعنيهم الامر بأسرع سبيل وفى أقصر وقت ، واشترك الجميع فى تلقى المعلومات واعطائها فان الجهود كلها تترابط وتتحول الادارة إلى أسلوب ديمقراطى يحقق التوازن بين الجهود والتناسق فى الاتجاهات ·

ومما هو جدير بالذكر انه ينبغى ان تحفظ المعلومات بطريقة تيسر الرجوع اليها فور نشأة الحاجة اليها بغير توان أو ابطاء ، وان تكون تلك المعلومات مرتبة بطريقة سليمة حتى إذا ما طلب أحد المديرين شيئا منها يتعلق بموضوع معين ، أمكن مده بمعلومات كاملة ووافية عن ذلك الموضوع ·

كذلك يجب ان تحفظ تلك المعلومات بالطريقة التى تحمى سجلاتها من العطب أو التلف ، كأن تكون على هيئة « ميكروفيلم » يشغل حيزا صغيرا ويعيش فترة طويلة وأن تكون المعلومات مرتبة زمنيا الترتيب السليم كما يجب ان تكون هناك وسيلة تتيح تدفق المعلومات بصفة مستمرة وبطريقة تلقائية لا تعتمد على الذاكرة البشرية وما يصيبها من نسيان · ذلك حتى تتخذ القرارات فى المنشأة على اساس من الحقائق وتكون تلك القرارات مؤثرة ومقبولة من الجميع ، فتسهم فى تحقيق التنسيق بين كافة الجهود ·

## تأكيد نظام التنسيق بالتدريب :

يتأتى نظام التنسيق المناسب بالتدريب · فمن خلال الدورات التدريبية يعرض أعضاء الجماعة المتدربة مختلف المشكلات التى يصادفونها ، وفى هذا المجال يحدث الانسجام التام فى أنحاء المنشأة المعنية ، وربما كانت أهمية هذه المسألة فى الجيوش هى السبب فى انشاء كليات الاركان ·

## التنقلات الدورية والتنسيق :

كذلك فان نقل الموظفين من جهاز ادارى لآخر يمكن ان يسهم فى عملية التنسيق ، حيث يحقق الفهم المتبادل بينهم ، إذ يعرف كل منهم عمل زميله ويتبين ما يتعرض له ذلك الزميل من مشاكل ·

فالنقل المنظم يوسع من خبرات الافراد ، ويزيد دائرة معارفهم · فقضاء سنين طويلة فى تعامل مباشر مع جماعة محدوده وبصفة مستمرة ، امر يضيق الافق ويجعل المدير محصورا فى دائرة لا يخرج عنها · أما النقل المنظم فانه يزيد من قوة الادراك ، ويفتح عين الفرد على كثير مما هو جديد ، ويعطى الفرصة لمشاهدة الاجهزة الاخرى وهى تتطور ·

ولقد دعا بعض رجال الفكر الادارى المحدثون إلى اجراء تنقلات دورية ومؤقته بين المديرين ، حتى يزيد التفاهم بينهم على أساس عملى فعال ·

## الاجتماعات والتنسيق :

اذا تأملنا مجال الاعمال ، فاننا سوف نجد عملية انسياب المعلومات وتصديرها لاسفل ، غالبا تكون أكثر فاعلية من صعودها أو تصديرها تصديرا جانبيا · ولكى تتلافى المنشأة صعوبات ومتاعب كلا الامرين فانه لابد من ترتيب مؤتمرات واجتماعات دورية بين العاملين فى مستوى إدارى واحد وبين الرؤساء والمرؤسين · وتعد هذه الاجتماعات من الوسائل السليمة المجربة فى تحقيق التنسيق · ومن أمثلة ذلك تنظيم اجتماعات للمشرفين على الانتاج لمناقشة مشكلات الورش مثلا ، إذ ترى الادارة أنه من الصالح

والمفيد ترتيب اجتماعات شهرية أو دورية ليناقش فيها المشرفون الأمور التى تتصل باتخاذ القرارات والأمور التوجيهية والتدريبية وأساليب الاشراف وغير ذلك ·

واذا تطلعنا إلى ما هو جار فى المنشآت الاقتصادية بالبلاد المتقدمة كالولايات المتحدة الامريكية مثلا ، فاننا نجد مجالس الادارات الرسمية فيها قد كفت عن ان تكون الادارة الرئيسية للتنسيق ، وحل محلها فى ذلك مجالس للمديرين على مستوى الاداره العليا · وقد اخذت مجالس المديرين هذه على عاتقها تلك المهمة تاركة لمجالس الادارات المسائل الأكثر أهمية كاقرار الخطط الرئيسية والسياسات العامة والرقابة على الموازنة فحسب ·

وبالرغم من أهمية الاجتماعات ، فانه ينبغى للمسئولين فى المنشآت الاقتصادية ألا يغفلوا عن القنوات غير الرسمية أو ان يتجاهلوها ، فان من واجب المديرين ان يتعرفوا على هذه القنوات ويلاحظوها ، ويوجهوها لما فيه مصلحة العمل ·

ويجب ان يرتب المكان المناسب للاجتماع ، فهذا المكان هو الذى يهيىء الجو المناسب للقاء بين الرئيس ومرؤسيه أو بين الزملاء وبعضهم ويتيح الفرصة للتقارب بينهم ، ويجعلهم يتشوقون إلى عقد الاجتماع او ينفرون منه · وبصفة عامة يحسن ان يهيأ مكان الاجتماع بحيث يعطى لكل من يحضره الفرصة التى يثبت فيها ذاته ، وبحيث لا تكون هناك تفرقه بين كبير وصغير وان يزود ذلك المكان بالشراب الملائم والطعام اذا لزم الامر ·

ونظرا للاهمية القصوى للاجتماعات واللجان كأداتين للتنسيق فسوف نتناول كلا منهما بالتفصيل ·

## الفصل الثالث

# الاجتماعات ، واللجان ، ومؤتمرات رجال البيع

الاجتماعات ـ أهمية الاجتماعات واهدافها ـ اسباب الاجتماعات في منشآت الاعمال ـ انواع الاجتماعات ـ كيفية ادارة الاجتماعات ـ اللجان ـ تقييم اللجان ( المزايا ، العيوب ) ـ انواع اللجان ـ مؤتمرات واجتماعات رجال البيع ٠

الفصل الثالث

# الاجتماعات واللجان ومؤتمرات رجال البيع

## أولا : الاجتماعات

يتساءل البعض عن أسباب اجتماعات العاملين فى مجالات الاعمال ، وقد يكون مصدر التساؤل ما نراه فى احوال كثيرة حيث تتم الاعمال بشكل معقول ومقبول عن طريق اشخاص لا يستشيرون أحدا بالمره · فهناك امور كثيره يحلها مجرد رسالة او مذكرة او حتى مكالمة هاتفية او حديث سريع يجرى بين شخصين · وكثيرا ما نجد ان خمس دقائق يقضيها عدد من كبار الاداريين كل فى مكتبه بعيدا عن الاخرين ، تكون أجدى انتاجيا أو خدميا من نصف ساعة يجتمع فيها شمل هؤلاء المديرين حول طاولة يتناقشون ويتحاورون وتتعارض فيها آراؤهم وأفكارهم لتناقض مصالحهم · لهذا كثيرا ما تكون الاجتماعات مضيعة لوقت لكل المجتمعين وربما كان السبب الاساسى لتشكيل اللجان وعقد اجتماعاتها أمرا تاريخيا أكثر من أن يكون قد نشأ لاسباب عملية محددة ·

ولو تعمقنا اكثر فى شئون اللجان لوجدنا أن الكثير من الأمور التى تعرض فى اجتماعاتها لا تقر إلا بواسطة شخص واحد · ذلك الشخص هو الذى يعد الاجتماعات ويديرها ويسيطر عليها · أما غيره من المجموعة التى تحضر الاجتماعات ، فاننا نجدهم معلقين او معقبين او هم من النوع الذى يبرز مواهبه وعبقريته التى يتصورها ويتباهى بها ، أو هم من هؤلاء الذين يأخذون الحديث الهام والجاد بعيدا عن غرضه وهدفه ، وعندئذ يحار الانسان الوحيد المتفهم للامور كيف يرد الحديث الى مساره السليم · وهكذا نجد فى الاجتماعات كثيرا مما يضيع فيه الوقت ، ويحين اوان انصراف المجتمعين ويتكرر الاجتماع على هذه الصورة · بيد ان الاجتماعات لو سارت على منهج علمى فستكون اداة هامة ومجديه للتنسق بل ووسيله **لا غنى عنها** ·

ولذلك فاننا سوف نتناول بالعرض اهمية الاجتماعات واهدافها واسبابها وانواعها وكيفية ادارة الجلسة ومهمة امين السر وشروط ممارسة العضوية او اساليب ادارة المناقشة ودور رئيس الاجتماع · ولو روعيت كل هذه الامور فى الاجتماع لصار فعالا ولتقدمت المنشأة فى طريقها نحو تحقيق اهدافها بكفاءة تامة ·

## ( ١ ) أهمية الاجتماعات وأهدافها :

نلخص فيما يلى الاغراض التى تحققها الاجتماعات والتى يظهر منها اهمية عقد الاجتماعات التى تعد نوعا من الادارة الاجتماعية والمشاركة فى المسئولية :

### أ ـ اشباع حاجات نفسيه :

الانسان بحكم تكوينه يحتاج لان يتصل بالجماعة فاذا لم يجد بجهة عمله اجتماعات على المستوى الرسمى ، او المستوى غير الرسمى ، فانه لكى يفى بهذه الحاجة نراه يسعى ليصل نفسه بجمعيات او اتحادات او نواد بعد انتهاء العمل ليشبع فى نفسه الغريزة الاجتماعية التى توجد عند كافة البشر ·

### ب ـ تحقيق توازن ايجابى فى ميدان الاعمال :

تحقق الحاجة إلى الاجتماعات توازنا ايجابيا فى حياة الاعمال ، حيث تعج الدنيا بالاخبار والاعلانات التى تصل إلى المدير فى مكتبه وتلفت نظره ، فتتأكد الحقيقة الانسانية وحقيقة الحياة التى تستلزم ان نجتمع سويا ووجها لوجه ، ذلك انه لا يمكن مع كل التكنولوجيا الاعلامية الجديدة ان نسلب الاجتماعات دورها ، مهما طغت هذه التكنولوجيا وتمادت ثورتها · فغريزة الاستطلاع لا تشبع بالبحث الفردى بقدر ما تشبعها الاجتماعات وما فيها من تبادل للمعلومات والاراء · كذلك فان القرار الصادر عن الاجتماع يكون متوازنا مع مقدار المعلومات التى بنى عليها ·

### جـ ـ سهولة تداول البيانات والوفر فى الوقت :

تتوقف الادارة الناجحة فى اية منشأة على سهولة تداول المعلومات بين العاملين بها وعلى جميع المستويات الادارية · فلابد من ان يلتقى المشرفون مع مرءوسيهم بين الحين والاخر فى مناقشات هادفة وموضوعية · والاجتماعات المنظمة دائما ذات اثر فى التعرف على البيانات الحقيقية وتبادلها بين المجتمعين ، ولا تقتصر فقط على المعلومات التى يعوزها الدليل · كذلك فان علاقات العمل يمكن ان تستمر بموده ومحبة ، وهى تسير وفق تنظيم محكم يحرص على العمل ووقته ، لاسيما إذا عرفنا ان الاسراف فى الوقت مكلف ومهلك ·

### د ـ اكساب الولاء للمنشأة :

ان الاجتماعات فى أبسط صورها تؤدى بالجماعة الى وحدة ، فكل حاضر ينتمى اليها ، والغائبون يغيبون عنها · فالحاضر مع الجماعة يستطيع أن يجول ببصره فيها ويتأمل اعضاءها ويحس بروح الفريق ويعد نفسه جزءا من هذه الجماعة ·

والاجتماعات هى وسيلة المراجعة الجماعية للمنجزات ، فيحاط الحاضرون فيها بمجريات الامور احاطة جماعية ، تربط بينهم برباط وثيق · وفضلا عن هذا فان عضو الجماعة يأخذ عن غيره السلوك الطيب ويكتسب الخبرة ويتعلم أساليب المناقشة والتعامل مع الناس · وفى هذا ما ينمى قدراته ويجعله يحس أكثر بالولاء نحو المنشأة التى يعمل فيها والتى اكسبته المزيد من الصفات الطيبة والقدرات الفعالة ·

### هـ ـ الالتزام بالقرارات الصادرة :

تكوّن الاجتماعات عند كل من الحاضرين فيها التزاما نحو القرارات التى تصدر عنها والاهداف التى تتوخاها · فمهما كانت معارضة الفرد داخل الاجتماع ، فان عضويته فى الجماعة تفرض عليه التزاما بقبوله للقرار الصادر ، ولا يكون امام الفرد الرافض من بديل إلا الالتزام أو مجرد اثبات رأيه فى محضر الاجتماع أو ترك الجماعة · وانا لو تأملنا الامور لوجدنا أن الكثير من المعارضات التى تثور بين اعضاء مجالس ولجان المنشآت سببها ان الشخص لم تتم استشارته مقدما قبل اصدار القرار فى حين ان هؤلاء المعارضين كانوا يرضون بالقرار الصادر عن الجماعة ـ حتى ولو كان ضد رأيهم الشخصى ـ لو انهم آبدوا رأيهم فيه قبل اتخاذه ·

والاجتماعات تتيح الفرصة لابداء الرأى ، ومن ثم الالتزام بما يستقر عليه أمر الجماعة حتى لو خالف بعض الاراء الفردية ·

### و ـ اثبات الذات :

لاشك ان الاجتماعات مجال لاثبات الذات ، فالعضو يجد فيها الفرصة ليعبر عن ذاته ، ويظهر مواهبه ، ويتعرف على نتائج اعماله ، كذلك فانها تتيح له ان يعرفه غيره من الاعضاء فاذا كان ذا كفاءة فى عمله فانه يبرز بين اقرانه ، وترشحه الجماعة لمناصب قياديه اذ خلا بعضها ·

ومع كل ما مضى ، فانه لا يفوتنا أن نقول أنه ليس هناك ضمان لان تتحقق هذه الاغراض جميعا واذا لم تسر أعمال الاجتماعات وفقا للاصول العلمية وحادت عن ذلك إلى ان تصير مجرد مقابلات غير مخطط لها تسيرها الاهواء فحينئذ تصبح مضيعة للوقت وتنقلب من اداة تنسيق الى أداة تعويق للاعمال ·

## ( ٢ ) أسباب الاجتماعات فى منشآت الاعمال :

هناك أسباب كثيره للاجتماعات والدعوة لها · ومن أمثلة ذلك فى منشآت الاعمال ما يلى :

١ ـ اجتماعات اعضاء الادارة العليا على فترات منتظمة ( كل اسبوع او اسبوعين او كل شهر مثلا ) ، فيحضرها كبار المديرين للتداول فى الخطط ونتائج تنفيذها ·

٢ ــ اجتماعات تتعلق بتنسيق السياسات والتشغيل فى الوظائف الرئيسية للمنشأة فى مجالات الانتاج والتسويق والتمويل وشئون العاملين ، وما يتعلق بتطوير النشاط والرقابة عليه ٠

٣ ــ اجتماعات المسئولين عن الاقسام الانتاجية معا ، لاقرار السياسات الانتاجية للمنشأة وحل المشكلات المشتركة بين تلك الاقسام وتحقيق التعاون بينها ٠

٤ ــ مقابلة المشرفين اما لعمل محدد بذاته مثل الانتاج او التعرف على حالة السوق ، أو لمجرد اجراء التعارف فيما بينهم وتوثيق الصلة بين العاملين وبعضهم وبينهم وبين رؤسائهم ٠

٥ ــ اجتماعات استشارية يشترك فيها مستشارون يقدمون معلوماتهم وآرائهم او لتقديم توصياتهم فيما يتصل بدراسة سبق اجراؤها وأسفرت عن نتائج ٠

٦ ــ اجتماعات لاقتراح خطط بديلة لتحل محل الخطط القائمة إذا خشى ان تتوقف هذه الاخيرة او تعاق لسبب او لآخر ٠

٧ ــ اجتماعات لتحقيق السلامة والامن والوقاية من الحوادث فى المصانع والمكاتب ٠

٨ ــ اجتماعات تتعلق بتخفيض التكاليف إذا رؤى ضرورة خفضها إذ يشترك فى هذه الاجتماعات المعنيون بالتكاليف فى مختلف نواحى النشاط بالمنشأة ٠

٩ ــ اجتماعات تتعلق بالتطوير او التصميم او التقنيه ٠

١٠ ــ اجتماعات لمراجعة التقدم فى التنفيذ ، خاصة فيما يتعلق بالمشروعات الجديدة او العقود المبرمة او المقاولات الجارية ٠

١١ ــ اجتماعات لشرح التعليمات للموظفين ، أو توضيح خطط المنشأة وسياساتها وما يجرى فى ذلك من تعديلات ٠

١٢ ــ اجتماعات موظفى الادارات المختلفة او الاقسام المختلفة مع رئيسيهم لتحقيق التعاون الفعال بين العاملين فى كل ادارة او قسم ٠

وهذه الاجتماعات ما هى إلا عمليات اتصال مباشرة تتيح فى كثير من الاحيان فرصا عظيمة لتبادل وجهات النظر والمعلومات بين المديرين وتيسر اللقاء بين المتباعدين منهم جغرافيا وتوجد نوعا من الألفة فيما بينهم مما ييسر الاتصالات ويسرع بحل المشكلات ٠

ويتوقف أثر هذه الاجتماعات على الفاعلية التى تدار بها وعلى العناية التى تعد بها البيانات لها وعلى ابلاغ قرارات الاجتماع إلى الجهات المعنية بتنفيذها وذلك بكفاءة وسرعة ٠

والاجتماعات على أى حال أداة من أدوات التنسيق والمدير المعنى هو الذى يقرر ما اذا كانت الاجتماعات هى احسن الادوات لتحقيق التنسيق بين أوجه النشاط التى يشرف عليها ٠

وبصفة عامة ينبغى أن تكون الفائدة التى تحققها الاجتماعات اثمن من قمية

الوقت الذى يقضيه أعضاؤها فيها ٠

## ( ٣ ) أنواع الاجتماعات :

يمكن تقسيم الاجتماعات فى مجال الاعمال إلى نوعين رئيسيين أولهما الاجتماعات التنفيذية التى فيها يتم اتخاذ القرارات أما النوع الثانى فهو الاجتماعات التى يتم فيها تبادل الاراء والمعلومات فحسب ٠

### ١ ـ الاجتماعات التنفيذية :

وهى الاجتماعات التى تعقد من أجل اتخاذ قرارات فى موضوعات معينة ويكون لدى الاعضاء المجتمعين صلاحية اتخاذ القرار الملزم للاجهزة التنفيذية بالمنشأة ٠

ومن خصائص هذا النوع من الاجتماعات أن يكون للواحد منها رئيس مسئول عن سير الاجتماع ( Chairman ) لا يتدخل ولا يحاول التأثير فى الاعضاء بل تكون مهمته الحفاظ على نظام الاجتماع وعلى اجراءاته ٠ كذلك يكون للاجتماع امين للسر يكون مسئولا عن اعداد جدول الاعمال مشتملا الموضوعات التى سوف يتم بحثها أثناءه ، وعن تسجيل ما يتم فى الجلسة بدقة وأمانة تامة فى محضر الاجتماع ٠

وفى مثل هذه الاجتماعات ، يجب ان تكون السلطة والصلاحية المنوطة بالمجتمعين واضحة ٠ وهذا الوضوح يجب أن يكون معلوما لكل عضو قبل ان يعقد الاجتماع حيث ينبغى ان يكون العضو على علم بسلطاته ، هل يستطيع ان يشترك فى اتخاذ قرار ويحترم ذلك القرار من غيره ويوضع موضع التنفيذ ؟ أم انه لن يزيد اشتراكه عن كونه يسهم فى وضع توصيات او اقتراحات قد يؤخذ بها أو تهمل ؟ ومن أشق الامور التى تعوق سير المنشآت ان يلتقى رجال الادارة فيها على هيئة مجلس او لجنة ، ثم يتخذون قرارات ويفاجأون فى نهاية الامر ان سلطتهم مقيدة وان هناك مستوى أعلى من حقه ان يهدر ما اتخذوه من قرارات ٠

### ٢ ـ اجتماعات لتبادل الاراء والمعلومات :

فى هذه الاجتماعات تفند الاستفسارات او تبلغ المعلومات والاقتراحات وفيها تسدى النصائح ٠ ويكون للمناقشات النصيب الاوفر عندما تكون هذه الاجتماعات استشارية ، حيث يكون للرئيس دائما الكلمة الاخيرة ٠ ويجب دائما عدم الخلط بين الاجتماعات الاستشارية والاجتماعات المشتركة اى التى تجمع بين الاستشارة والتنفيذ ، مثلما يجتمع المديرون وممثلوا العمال ، كما هو الحال فى لجان الانتاج مثلا ، فمثل هذه اللجان ربما اعطيت لها سلطات اصدار القرارات ، وعادة تكون قراراتها من النوع الذى يتعلق برفاهية الموظفين وصحتهم والنظم الخاصة بهم وكل ما يجعل العلاقة وثيقة بين العمال والادارة واصحاب رأس المال ٠

## ( ٤ ) كيفية ادارة الاجتماعات :

الكلمة التى تصدر عن الفم من اهم وسائل الاتصال فهى كلمة تصدر وجها لوجه مع احتكاك مباشر بين الناس ، ونبرة الصوت تؤكد المعنى او تشكك فيه ، وطريقة القاء الكلام لها تأثيرها ٠

اما الكلمة المكتوبة فانه قد يختلف الامر فى فهمها او تأويلها بين شخص واخر ، كما ان تأثيرها يتوقف على قدرة الكاتب ومقدار فنه ، الامر الذى لا يتوافر عند كثير من الناس ٠ وعلى ذلك فاذا استطاع الناس ان يجتمعوا معا ، فان كثيرا من سوء الفهم الذى تسببه الكلمة المكتوبة قد يزول ٠

ويتاح لكل عضو فى الاجتماع ان يرد على ما يوجه إلى كلامه من الاعتراضات ٠

ومع كل ذلك فان الاجتماعات قد تتحول إلى مصدر للقلق والمشاكل بدلا من ان تكون أداة للتنسيق فاذا لم ينظم الاجتماع التنظيم السليم المتقن ٠ فان المشتركين فيه يواجهون بعضا مواجهة غير طيبة كما قد يسىء الرؤساء ادارتها فتستمر المناقشات دائرة فى متاهات وتفسر الاراء التى تتداول فيها تفسيرات متباينة وبالاختصار يؤدى الاجتماع إلى مشاكل جديدة بدلا من الوصول إلى حلول ٠

من أجل ذلك لابد من التأكيد على ان يتم الاعداد الجيد للاجتماعات والجلسات فى اطار سليم ، وان تدار على أفضل نسق حتى تصدر عنها القرارات السليمة ٠

ومن اهم خطوات التجهيز الجيدة مايلى :

### أ ــ الاعداد للاجتماع او الجلسة :

أول ما يجب ان يؤخذ فى الاعتبار عند الاعداد لجلسات او اجتماعات هو التنبيه إلى كل ما يتعلق بتحديد تاريخ ووقت الاجتماع فضلا عن العناية بما يجب أن يكون على جدول الاعمال من موضوعات ٠

فاذا كانت الاجتماعات دورية فمن الاصوب ان يحدد لها يوم من أيام الاسبوع او الشهر وأن تتكون تقاليد تسير عليها المناقشات فى الاجتماع ٠ كذلك يجب تحديد المكان وتجهيزه بالمقاعد المناسبة والمناضد والاوراق والاقلام اللازمة للمجتمعين واجهزة الاستماع اذا لزم الامر ، فضلا عن منصة الرئيس ومناضد مسجلى الجلسات ٠

### ب ــ اعداد جدول الاعمال :

جدول الاعمال عبارة عن قائمة بالموضوعات التى يتناولها الاجتماع او الجلسة ٠ وهذا الجدول من مسئولية الامين وعليه ان يعده قبل الجلسة بفترة معقولة وربما يتبادل الرأى فيه مع الرئيس ٠ وعليه اذا أعده ان يتأكد من وصول صورة منه لكل عضو من

الاعضاء ويفضل ان يكون ذلك قبل الجلسة بوقت كاف ، حتى يكون لدى الاعضاء الذين هم عادة من بين ذوى المسئوليات الكثيرة فسحة من الوقت لدراسة الموضوعات لجمع المعلومات عنها وبلورة الافكار بشأنها وحتى يستطيع جميع اعضاء الاجتماع المساهمة فى ان يجعلونه اجتماعا مفيدا ، ولا يخرجوا عن جدول الاعمال المسلم اليهم ، وتصير تعليقاتهم موضوعية ومفيدة ·

واذا حدث ودعى لاجتماع قبل وقت قصير من موعده ، واعطى عن ذلك اخطار سريع عن الموضوعات محل المناقشة والمطلوب صدور قرارات بشأنها فانه ينبغى ان يشار فى صدر جدول الاعمال ان الموضوعات الواردة فيه تتصف بالسرعة ولا تحتمل التأخير ولهذا دعى للاجتماع على عجل ·

ويجب ان يتأكد المكلف بتنظيم الاجتماع من ان رئيس الاجتماع قد احيط علما بكل شىء عما سوف يدور فى الاجتماع من موضوعات وعن الاشخاص المدعوين اليه ، كما يجب ان تكون أمانة الجلسة مجهزة التجهيز الكافى لان تقوم بتحرير محضر الجلسة او تسجيله صوتيا ، وان يكون الرئيس والامين معا قادرين على تقديم ما يطلبه الاعضاء من معلومات او بيانات عن خلفية الموضوعات المعروضة وعن أصلها وكيف نشأت وما لابسها من ظروف · فاذا حدث وكان للجلسة رئيسان كما يحدث احيانا فى اللجان المشتركة او المجالس المشتركة التى يتناوب الرؤساء رئاستها فمن الاوفق ان يحاط الرئيسان سويا بكافة الموضوعات وألا يقتصر ذلك على الرئيس الذى عليه الدور وحده ·

### جـ ـ تنظيم الجلسة وادارة دفتها :

فى مجال ادارة الاعمال على وجه خاص ، يقتضى أن تكون الجلسات حسنة التنظيم · فيجب اثبات الحضور ، وأن يكون لدى أمانة الجلسة علم بالمعتذرين والغائبين ، وأن تعتمد الجلسة الحاضرة محضر الجلسة السابقة ، وذلك المحضر الذى يجب أن يكون قد وزع على الاعضاء قبل الجلسة بوقت يكفى لدراسته · وفى بعض الاحوال يكتفى بأن يقرأ المحضر بمعرفة الامانة أثناء الجلسة · وعلى الرئيس أن يتعرف من الاعضاء عما اذا كان ما جاء بالمحضر يطابق ما حدث بالجلسة السابقة ، وأن ما سجل يمثل تماما ما دار من مناقشات وما أبدى من أراء · ويسأل الرئيس الاعضاء عما اذا كان هناك تعديل مطلوب اجراؤه فى المحضر ، فاذا أجرى تعديل فانه يجب أن يكون ذلك بموافقة الجلسة ، وعندئذ يوقع الرئيس المحضر كسجل سليم يثبت ما تم ·

وربما تثير قراءة فقرات المحضر السابق مناقشات تتعلق بموضوعات لم تدرج على جدول أعمال الجلسة الحاضرة ·

وبعد الانتهاء من محضر الجلسة السابقة ، واذا كانت الامور تسير سيرا عاديا وفى نطاقها الطبيعى ، فان أمانة الجلسة تبدأ فى قراءة المراسلات التى تبودلت ، والتى تكون من النوع الذى تتخذ على أساسه القرارات · كذلك يلفت الرئيس النظر الى الامور الهامة

التى استجدت بين الجلستين : السابقة والحاضرة ، قبل أن يبدأ فى ادارة هذه الاخيرة ٠

وأول ما ينظر اليه بعد ذلك فى جدول الاعمال « التقارير المالية » وهذه عادة يرفعها المدير المالى ، ثم يلى بعد ذلك أى تقارير من الاعضاء المكونين للاجتماع ٠

وتأخذ اللجنة أو الجلسة فى اعتبارها الموضوعات المدرجة فى جدول الاعمال فى دورها ، وهى فى العادة تكون بناء على اقتراح أحد الاعضاء وأحيانا يشترط أن يؤيد اثنان من الاعضاء كذلك ٠ وربما استنت الجلسة لنفسها ما يشبه الاوامر المستديمة فى خصائص الاقتراحات كأن تحال دون مناقشة الى لجنة فرعية لبحثها وتقديم تقرير عنها قبل أن تطرح للبحث والمناقشة أو التصويت عليها فى اللجنة أو فى الاجتماع حسب الاحوال ٠

ومن القواعد الاساسية أنه متى بدأت الجلسة فان كل مساهمة فيها أو اضافة اليها يجب أن تتم موجهة الى رئيس الاجتماع ، ومن حق كل من يتقدم باقتراح أن يكون له فرصة للرد اذا اعترض أحد على اقتراحه ، دون أن يثير نقطا جديدة للنقاش فى نهاية المناقشة ٠ أو قبل التصويت على الاقتراح مباشرة ٠ وكقاعدة عامة فان لكل فرد حاضر فرصة واحدة فقط ليبدى فيها وجهة نظره فى الاقتراح المعروض ٠، وربما يحدث استثناء فى قاعدة المرة الواحدة ، وذلك عندما يتعلق الامر بنقطة نظام تتعلق بخطأ فى اجراءات سير الجلسة ( Point of Order ) أو بيانات تضاف الى ما سبق تقديمه مما لا يعرفه الاعضاء ، أو شرح أو استيضاح لابد منه ( Personal Explanations ) من جانب أحد الاعضاء ٠

وربما يسمح فى بعض اللجان ــ طبقا لاجراءات جلساتها ــ للمعقب الذى تعينه الجلسة ، بفرصة للكلام اثناء المناقشة ، كأن يلخص رأيا أو يربط بين مجموعة أفكار أبديت ٠

والاقتراح الذى يقدمه أحد الاعضاء ، يعتبر فى صورته الاولى اقتراحا أصليا ، ثم تدخل عليه التعديلات التى تأتى بها المناقشة ، لهذا ينبغى للرئيس ألا يقبل من الحاضرين اقتراحا مؤداه الرفض المباشر للاقتراح المقدم ٠٠٠ فكل من يريد أن يرفض اقتراحا له أن يصوت ضده عند التصويت وليس له أن يصادر عليه فور تقديمه ، بل له مجرد ابداء الرأى فيه موضوعيا ٠

وليس من الضرورى فى بعض الاجتماعات أن يجرى التصويت على كل موضوع فقد يثار فى الجلسة للموافقـــة عليه اذا لم يبد أحد من الاعضاء اعتراضا عليه ٠٠ وفى كثير من الاحيان تتباين الاراء حول موضوع واحد ، وحينئذ يجرى التصويت عليه ، فاذا نال أغلبية الاصوات صار الاقتراح قرارا وأساسا للعمل ٠ واذا كان الموضوع مما يحتاج الى الاغلبية البسيطة أى تكفى فيه اغلبية صوت واحد مرجح فانه يمكن للرئيس

أن يستخدم صوته مرجحا اذا تساوت الاصوات أو كان نصف الاصوات مما هو فى جانب الرئيس · فاذا ورد فى النظام الاساسى للاجتماعات نص على اغلبية معينة قبل أن يصبح الاقتراح حلا أو أساسا نافذا ، فانه يجب مراعاة ذلك · ولكى نؤمن الأمور تأمينا مفيدا ، فان كل حل أو قرار يجب أن يرسم الطريق الذى يؤدى إليه رسما دقيقا وواضحا حسب أهميته وخطورته ·

ومن المعتاد أن يكون الموضوعين الاخيرين على جدول الاعمال هما :

١ ــ ما يستجد من أعمال ، أى الموضوعات التى ترد بعد صدور جدول الاعمال ، وما قد يثيره الاعضاء من موضوعات هامة اثناء الاجتماع ويوافق الرئيس على ادراجها فى ذلك الجدول ·

٢ ــ موعد الاجتماع القادم · ومن الطبيعى ان تحديد موعد للاجتماع القادم ، لا ضرورة له اذا كانت الاجتماعات تعقد بشكل دورى محدد أو فى مواعيد مقررة سلفا ·

ويجب ألا يسمح الرئيس بعرض أى موضوع جديد ، اذا كان ذلك الموضوع من بين الاعمال التى تتطلب اخطار الاعضاء بها مقدما سواء منهم من تخلف أو حضر ، وذلك كالاعمال ذات الاهمية القصوى كالخطط الاستراتيجية أو السياسات الاساسية وما يجرى فيها من تعديلات · وفى بعض الحالات تنص اللوائح على أنه طالما اتخذ قرار فى موضوع هام ، فان هذا القرار لا ينبغى أبدا أن ينسخ أو يلغى قبل فوات وقت معين قد يصل الى ستة شهور ، حتى يتبين من التطبيق مدى صلاحية ذلك القرار ·

## (٥) مهمة أمين سر الجلسة :

يقوم امين السر بتدوين محضر بما يتم فى الجلسة من مناقشات ومداولات وما يتخذ من قرارات · ويعد هذا المحضر السجل الرسمى للجلسة · لهذا ينبغى تدوينه فى دفتر مرقم ومسجله صفحاته لانه يعد مستندا رسميا يرجع اليه فيما بعد · ويجب أن يكون التدوين دقيقا ، حيث يراجعه كل عضو عند التصديق عليه فى أول الجلسة التالية · بيد أن هذا المحضر غالبا لا يتناول الموضوعات التى عرضت بالتفصيل الكامل ، بل بالتلخيص الوافى الذى يشرح كافة المعانى التى كانت محل عرض أو مناقشة أو اقرار ·

وفى المحضر ، يجب ان يحدد التصرف الواجب اتخاذه حيال كل قرار تمت الموافقة عليه ، مع تعيين المسئول عن تنفيذ ذلك القرار ، وذلك حتى تسهل مراقبة التنفيذ فيما بعد ·

فاذا أعدت محاضر الجلسات على هذا النحو ، فان تلك المحاضر تعد سجلا للماضى ومرشدا للمستقبل ، حيث تعتبر التاريخ المكتوب للمنشأة الذى يحكى قصتها وتطورها وما واجهته من مشكلات وعقبات ، وكيف تغلبت عليها ، الى غير ذلك من الامور التى تهتدى بها الادارة فى المستقبل.

واذا اقتضى الامر أن توزع المحاضر بين الجلسات ، فمن الافضل أن يتم ذلك بسرعة حتى لا يغفل شيء أو ينشأ بشأنها جدل ، وحتى يتذكر افراد اللجنة من قريب ، كل حركة وسكنة حدثت وهم على تصور بما جرى فى الاجتماع وقبل أن تخونهم الذاكرة ·

## الاصول والقواعد الاجرائية :

قد تكون للاجتماعات قواعد أكثر طولا تحكم أمور انعقادها ، وقد تكون أمورها مرنه خصوصا اذا كانت الاجتماعات استشارية ليست لها صفة الالزام فى التنفيذ ·

ومع كل ذلك فانه لابد من وضع قواعد لاجراءات عمل الجلسة وبخاصة فيما يتصل بكيفية طلب الكلمة ، وكيفية التعقب على الكلمات ، وكيفية التصويت وفرز الاصوات وما الى ذلك من الامور ·

## الوقت الملائم للاجتماع :

يجب ألا يزيد زمن اجتماع الجلسة عن ساعتين متصلتين أو ساعتين ونصف على أكثر تقدير ، وأى استراحه تتخلل الاجتماعات يستحسن أن تكون بعيدة عن غرفة الاجتماع ، وحبذا لو قدم خلال الاستراحة شيء من المرطبات ، حتى يستأنف الاجتماع والاعضاء فى كامل نشاطهم كذلك يجب أن تتوقف الجلسات فى أوقات الصلاة ليتاح للمجتمعين أن يؤدوها ·

وفى الاحوال التى تقتضى فيها الجلسة زمنا طويلا قد يستغرق أياما مثلا ، فان الجلسة تعتبر منعقدة خلال تلك المدة ، مع ضرورة اتاحة فرص كافية للراحة والتداول خارج الجلسات ·

## تسجيل قرار الجماعة :

يتم تسجيل قرار الجماعة كتابة فى محضر الجلسة وذلك بالتفصيل الممكن بحيث يكون واضحا ولا يحتمل أى لبس أو تأويل فيما بعد ·

وفى أحوال كثيرة يعد تسجيل صوتى لمحضر الاجتماع وما يتضمنه من قرارات حتى اذا اختلف الاعضاء حول قرار ما ، كان فى التسجيل الصوتى فصل الخطاب ·

واذا ما اتفقت الجماعة على قرار معين ، ولم يكن الامر محتاجا الى التصويت عليه لعدم معارضته ، فان اتخاذ القرار فى هذه الحال امر هين · ويستطيع رئيس الجلسة فى غير هذه الحال أن يستشف قرار الجماعة مما يجرى من مناقشات فيعرض مشروع قرار يحقق وجهات النظر جميعا دون حاجة الى تصويت على الموضوع القديم ·

(٦) شروط العضوية :

يمكن أن تحدد سمات عضو الاجتماع الذى يستحق التقدير ويسهم فى أعمال الجماعة بحق ، فى أنه الشخص الذى تتوافر فيه الشروط الاتية :

١ ـ الحرص على حضور الاجتماعات فى الايام المقررة لها وفى المواعيد المحددة دون تأخير ، حتى يتابع كل ما يدور فى الجلسة ولا يفوته شىء منها ·

٢ ـ اليقظة التامة اثناء الجلسات ، والاستماع باهتمام الى ما يبدى من آراء وملاحظات حتى يكون قادرا على تقييمها أو الرد عليها بفاعلية ·

٣ ـ الدقة فى التعبير وعدم الخروج عن الموضوع الذى يتحدث فيه الى موضوعات جانبية تشتت افكار باقى الاعضاء ·

٤ ـ الموضوعية فى المناقشة ، فلا يلجأ الى التعميمات التى قد لا تعنى شيئا بل يتحدث فى موضوعات محددة ·

٥ ـ عدم الكلام الا اذا كان فيما يقول اضافة جديدة أو وجهة نظر جديدة لم يسبق عرضها ، أو أمرا مفيدا قد يحسم المناقشات ·

٦ ـ أن تكون للعضو صلة بالموضوعات التى تعرض فى الاجتماع ، حتى يكون قادرا على الاسهام فى الكفاءة ولا يكون مجرد مستمع لموضوعات لا تعنيه ·

(٧) أساليب ادارة المناقشة :

نوضح فيما يلى أهم أساليب ادارة المناقشة ، التى يستخدم بعضها وفقا للظروف التى تقتضى ذلك ·

أ ـ المناقشة الحرة :

ذلك بأن يترك رئيس الاجتماع المناقشة حرة تماما لا يتدخل فيها ولا يوجهها وفى مثل هذه الحال تتحقق الديمقراطية الكاملة ، بيد أن الجلسة كثيرا ما تخرج عن الموضوعات المعروضة ، كما أنه يحتمل ألا تصل الى قرار اذا اختلفت اهداف الاعضاء وميولهم واهتماماتهم ، وهذا هو الذى يحدث فى معظم الاحيان ·

ب ـ توجيه الاسئلة :

ذلك بأن يوجه الرئيس اسئلة للمجتمعين حول الموضوع المفروض ، ومن اجاباتهم وما يدلون به من افكار او يوجهونه من استفهامات يستطيع ان يستكشف وجهة نظرهم ، وبهذا يمكنه أن يبلور الآراء التى تعبر عنهم تمام التعبير ومن ثم تصل الجماعة الى قرار ·

### جـ ـ طريق التوجيه :

وهو يقوم على مزيج من الاسئلة والايضاحات يعرضها الرئيس مصورا الموقف بصورة تحليليه ومقترحا للحل ثم يترك للجماعة أن توافق على ذلك الحل او تجرى فيه التعديل او تستبدله بغيره وفق ما تراه ملائما ٠

ولا يجوز لرئيس الاجتماع أن يفرض رأيه فرضا صريحا ، أو حتى فرضا مستترا عن طريق الايحاء والضغط غير المباشر ، فان هذا يعد طريقا أوتوقراطيا يلغى الاجتماع من أساسه ويجعله عديم النفع ٠

## (٨) دور رئيس الاجتماع :

قد يعين رئيس الاجتماع بواسطة رئيس أعلى ، أو قد ينتخبه المجتمعون ليرأس الاجتماع أو احدى جلساته ٠ وفى كلتا الحالتين ينبغى له أن يعلم أن هذا التعيين أو الانتخاب انما هو تشريف له ، واضافة عبء جديد الى أعبائه المعتاده ٠

وفى كثير من الاحيان نجد رؤساء الاجتماعات يتناسون هذا الامر ، ويحسون بأنهم أعلى منزلة من غيرهم ، فيبدأون فى فرض سلطاتهم على الاجتماع ويركبهم الغرور ، ويتصيدون الاخطاء الناجمة عن سوء التعبير بواسطة الاعضاء الامر الذى يتعارض مع فلسفة الاجتماع والاهداف المرجوة منه ٠

فالاجتماع يقصد به أصلا مشاركة الاعضاء ، والنتائج المرجوة منه لا يبلغها الاعضاء منفردين ٠ واذا أراد رئيس الإجتماع أو الجلسة أن يرى لاجتماعه فعالية ، فعليه أن يضع نفسه خادما للجماعة بدلا من محاولته أن يكون سيدها ٠ فهو يساعد الجماعة ويقودها تجاه أسلم وأطيب طريق تجاه القرار وبأفضل اسلوب مستطاع ٠ فهو يترجم ويفسر ويوضح من أجل أن يدفع المناقشة الى الايجابية والى الامام ، والى الحل الذى يتفهمه كل فرد فى الجماعة ويتقبله كتوصية لهذه الجلسة ونتيجة صادرة عنها ، حتى ولو لم يكن هذا الفرد شخصيا ضمن الموافقين على القرار ٠

وعند الرئيس طرق مهذبة يستطيع بها أن يبدى قلقه أو قرب نفاذ صبره فى الاجتماعات ٠ فهو يستطيع أن يميل الى الوراء على كرسيه مبديا نفاذ صبره ، أو أن يركز عينيه فى المتحدث مستنكرا أو أن يرفع حاجبيه مبديا استغرابه أو أن يهز رأسه بايماءات متوالية مشيرا بذلك الى ان النقطة المثارة قد بلغت مقصدها ٠ وهو عندما يجيب أو يعلق يمكنه أن يشير الى الرغبة فى التحرك بالمناقشة الى الامام أو هو أحيانا ــ واذا توفر الوقت يشجع المتحدث على أن يطور فكرته فيترك له فرصة ذلك ٠

ويمكن فى رئاسة الاجتماعات أو الجلسات ، أن يكون دور الرئيس كدور القائد الاجتماعى ٠ فاذا تطلبت احدى النقاط نوعا من الاستجلاء ، فعليه أن يترك لشخص ما من الاعضاء قيادة النقاش ، ثم هو ينتظر حتى يحين الوقت لتدخله ،وعندئذ ربما تتغير

حقيقة الموقف أو تتهدل الفكرة من جراء المناقشات التى تدور · وقد تكون موافقته مع أخر ممن ناقشوا بدلا من ذلك الذى كلف باثارة النقاش بعد الاستماع إلى كامل الحوار ، عنئذ يستطيع أن يلخص الكلام الذى يراه مناسبا للعرض والموافقة ·

وقد يروق للبعض أن يقول أنه ليس هناك طريق سليم وطريق غير سليم لقيام المناقشة فى الاجتماع · فعندما يطرح الامر للبحث نجد الناس يقولون مرئياتهم وربما يتخذ فى الامر قرارا وتنتهى المناقشة وكفى · ومن الخطأ ان نتصور ان هناك طريقة واحدة لسير ونمو المناقشة تصلح فى جميع الحالات ·

والامر بالنسبة لعلاج المشكلات ـ ربما يتبع نفس النمط الذى تخضع له زيارة الطبيب · فالموضوع الذى يوضع على جدول الاعمال يمثل عرضا من الاعراض التى تدعونا لزيارة الطبيب ·· كأن يحس المريض بألم فى ظهره من حين لاخر ·

فالمريض بعد أن يكشف لطبيبه عن الاعراض يتلقى منه أسئلة لاستبيان الحالة تاريخيا ليتعرف على كل حقيقتها وخلفياتها ، وهكذا نجد مناقشة الاجتماعات ، حيث لابد من قيام قواعد متينة ثابتة يبنى عليها القرار ومجموعة الاسئلة والتساؤلات المناسبة تساعد على اتخاذ القرار السليم فالموضوعات المثارة على جدول الاعمال مثلها كالمريض امام طبيب يجرى عليه الفحص واللجنة تبحث كيف الحال اثناء اجتماعها ، فاذا كشفت خللا وهى تشخص المرض ، فانها تبدأ فى معالجة الامر بسرعة ·

ويتوقف ذلك طبعا ـ كما فى حالة الطبيب ـ على الخبرة والممارسة ، فالاجتماع وهو يعمل بهذه السرعة يفعل مثلما يفعل الطبيب من استبعاد مجموعة من التشخيصات حتى يجد التشخيص الاكثر وقوعا ، فاذا جاء وصف الدواء فان تذكرته تكون المثلى ·· وهكذا يوافق الاجتماع على منهج معين للعمل ·فاذا كان المنهج غير واضح ، أو لم تنح الفرصة لاستجلائه فمن الاوفق السير بالامر على مرحلتين :

- تكوين سلسلة من الاختيارات أو الفرص ، وفى هذه المرحلة يجب التعرف على كل اقتراح ·

- ثم محاولة مزج عناصر من هذه وتلك فى شىء واحد حتى يمكن ايجاد عدد من البدائل صالح للبحث والتمحيص على مائدة الاجتماع فعندما توجد هذه الاختيارات المتعددة يمكن من بينها انتقاء ما يكون اكثر ملائمة ·

واذا كان الموضوع معقدا وله مميزات خاصة ينفرد بها ، فالمطلوب دائما من الرئيس ليس فقط الوعى التام بالمناقشات فى ذهنه ورأسه ، ولكن عليه مهمة اعلانها للحاضرين لكى يعرفها كل منهم ، وعليه ان يسجل رؤوس المسائل امامه على مسودته حتى يستطيع الاجتماع أن يدخر الكثير من الوقت الضائع ، خصوصا اذا تشابكت الافكار واقترح البعض ما ليس فى المكان الصحيح · فيستطيع هو بما يدون أن يوجه الجلسة لارشادها والسير بها فى مسارها الصحيح ·

ومثل رئيس الجلسة كمثل السائق الذى يركز جهده فى قيادة سيارته فى الوقت الذى عليه أن يلاحظ الطريق الذى يسير فيه · فجهده مقسم بين واجبين فى وقت واحد ، معالجة الموضوع من ناحية ، وفى ذات الوقت التعامل مع المجتمعين من ناحية اخرى · وأهم وأخطر ما فى الامر ادارة المناقشة مما يتطلب منه انصاتاوحفاظا على سير الجلسة تجاه مهمتها وفى موضعها ·

وعند بدء المناقشة لاى موضوع من مواضيع جدول الاعمال على الرئيس أن يوضح ما على الحاضرين أن يصلوا اليه فى نهاية المطاف ، هل عليهم أن يصلوا الى قرارا واضح أم هى مجرد توصيات ؟ ومن البدهى أن يكون لدى الاعضاء شىء يخرجون به ويفكرون فيه ، فاما مسائل تتبلور خارج الجلسة أو أن يكون عليهم اقرار اقتراح أو مجرد ملاحظة ، وقد يكون الامر متيسرا للتحرك أو قد يستلزم تشكيل فريق عمل ليقرر ويوصى قبل اجتماع اخر يعقد دوريا أو تحدد له جلسة ·

ومن واجبات الرئيس أن يتأكد من فهم الاعضاء للموضوع المعروض ، وادراكهم سبب مناقشته ، أو من أن يكون الموضوع قد مر بهم من قبل ، والا وجب على الرئيس أو من يكلفه بذلك أن يعطى تلخيصا سريعا ، مع بيان لماذا وضع هذا الموضوع على جدول الاعمال ، فيحاط الاعضاء علما بالموضوع من بدايته ووضعه القائم ، وما هو مطلوب من اقتراح أو حل كما أنه من واجبات الرئيس أن يزيل كل سوء فهم أو التباس ، واذا غفل لحظة من اللحظات عن تتبع حوار أو تفهم فقرة عليه أن يستوضح الامر من المتحدث ، كما أنه اذا لاحظ أن من بين الاعضاء من يستخدم الفاظا بعينها لها دلالات تختلف عن استعمالها الشائع بين المجموعة فعليه أن يتدخل ليوجد المفهوم ·

ومن الاخطاء الشائعة عند الرؤساء فى الاجتماعات ، الاخفاق فى انهاء المناقشة فى الوقت المناسب لذلك · فقد يكون المجتمعون قد وصلوا الى اتفاق ويستمر النقاش لعدة دقائق بلا هدف · وأحيانا لا يكون الامر فى حاجة الى اتفاق ولا يكون لدى الرئيس الجرأة لانهاء النقاش · وفى جميع الاحوال يجد الرئيس صعوبات عندما تصل المناقشة الى جدل لا يرضى أحدا وعليه أن يجد المخرج من كل ذلك ·

وفى نهاية كل موضوع من موضوعات جدول الاعمال ، على الرئيس أن يعطى تلخيصا واضحا بشأن ما تم الاتفاق عليه ، بما يعتبر القرار الذى يثبت بمحضر الجلسة · وفضلا عن أنه يضع الامر موضع التسجيل فانه يساعد على اقتناع المجتمعين بأن هناك شيئا يذكر قد تم الوصول اليه ويجيب على تساؤلات منتظرى نتائج الاجتماع من الحاضرين وغيرهم · واذا كان التلخيص يتعلق بعمل منوط بأحد الاعضاء فى الاجتماع أو أنه يلقى عليه مسئولية أو واجبا ، فانه من الاوفق أن يطلب من هذا العضو تأكيد موافقته على ما اتخذ من اجراء ·

ويلاحظ أن الطريقة المثلى لتبدأ الجلسات فى الموعد المحدد لها مستقبلا ، هى أن تبدأ فعلا فى ذلك الموعد الذى يتقرر ، وهؤلاء الذين يحضرون بعد الموعد ثم يجدون أن

العمل بها قد بدأ بغير انتظارهم يتعلمون درسا ويستحسن لحسن انضباط الجلسات أن يدرج أسماء الحاضرين بعد الموعد المقرر فى موعد حضورهم تماما ويثبت كذلك موعد الانصراف المبكر من الاجتماعات باسم كل عضو غادر الاجتماع قبل نهايته ، كما يثبت أسماء الغائبين فيعلم كل عضو ما اذا كان حاضرا أو غائبا وقت اتخاذ قرار ما · كما أن المحضر عند توزيعه على الاعضاء سيبين منه من تأخر ومن حضر ومن غاب ، فيتذكر كلٌ الوضع بالنسبة له · هذا مع العلم بأن الناس لا يحبون أن تتكرر وتتداول مسائل التأخير والغياب عنهم ·

ومن المسائل الهامة التى يجب عدم اغفالها ، مسألة مواقع الجلوس على مائدة الاجتماع واثرها على سلوك الجماعة والعلاقات بينها · وهنا لا يمكن وضع نمط يمكن أن يتبع فى كل الحالات ، ولكن هناك حقائق جديرة بالتأمل من أهمها ما يلى :

* ضرورة جلوس الاعضاء وجها لوجه على مائدة الاجتماعات ، الامر الذى يخفف من عمليات المعارضة والصدام ويسهل الاتفاق ، وعلى الرئيس أن يلاحظ من هو الشخص الذى يجلس فى مواجهة الاخر ·
* على الرئيس كذلك ان يعلم أن جلوس الافراد متجاورين قد يجعل المواجهة أصعب ، وهذا يستدعى من الرئيس أن يكتشف من يجلس بجوار من ، فضلا عن اختياره للشخص الذى يجلس فى مواجهته هو · كما يراعى الصداقات فى المقاعد المتجاورة يمينا ويسارا ·
* ان خلو الكرسى عن يمين الرئيس وهو يتصدر المجلس ، يجعل هذا المكان ميتا ويؤثر فى كل الصف عن يمينه ، فلا يجب أن يترك المكان خاليا · ولا يترك الرئيس وحيدا على رأس المائدة ·
* ان القرب من الرئيس علامة من علامات الشرف ، ودليل على الفضل · فعندما تكون المنضدة ضيقة الاتساع طويلة فان المسافة تبعد بينه وبين الكثير من الاعضاء لهذا تفضل المناضد الدائرية أو التى تتخذ شكلا مربعا مفرغا من وسطه ·
* فى كل الاجتماعات تقريبا ، نجد ذلك الشخص الذى يستنفذ الوقت الطويل ليقول القليل وعلى الرئيس أن يستخدم حاسته الاستعجالية فينبه ذلك الشخص الى ما يجب من الاختصار ، وربما طلب اليه أن يعد ورقة بما يريد قوله · فاذا استدعى الامر تصرفا سريعا ووسيلة مفيدة ، فان النقاط عبارة أو عبارتين من المتكلم يكررها الرئيس ثم يعتذر بلباقة المتحدث عن الاسترسال ، ويمكن للرئيس ان يصدر العبارات الملتقطة لعضو آخر يكمل الحديث فى حدوده ·
* وهناك اجتماعات حسنة الادارة يكون الناس فيها صامتين معظم الوقت · والسكون اما أن يكون دليلا على موافقة عامة أو أنه دليل على أنه لا توجد اضافة هامة ، أو رغبة فى الانتظار لسماع مزيد من الاقوال قبل التدخل فى المناقشة أو أن سببه التفكير فى

الغذاء الذى اوشك موعده أو أنه لا شىء ما يدور حول عضو الجلسة يشغله · كل هذا جائز ولكن هناك نوعين من الصمت على الرئيس أن يكسرهما :

**أ ـ صمت الحياء :**

كأن يلحظ الرئيس فى جانب الاجتماع شخصا لديه اضافة قيمة تفيد النقاش ولكنه يخشى أن يطلقها مخافة أن تتوه وسط خضم الجلسة ، وهو فى نفس الوقت غير مرتاح للابقاء عليها بين طيات نفسه ، فاذا استطاع الرئيس أن ينتزع مثل هذه الاضافة ليضعها على مائدة النقاش ، فانه بذلك يشجع مثل هذا النوع من الاضافات حتى ولو لم تحصل هذه الاضافة على موافقة ·

**ب ـ صمت العداء :**

عندما لا يكون العداء موجها ضد الرأى ولكنه موجه ضد الرئيس أو عندما يكون العداء موجها ضد الجلسة أو الى الطريقة التى تدار بها · فى مثل هذه الحال ينبغى للرئيس أن يتحاشى وقوع ذلك تماما ·

* ان المقترحات ــ فى معظم المنشآت ــ هى المحتوى لبذور النجاح فى المستقبل ·

ويجب على الرئيس أن يبدى الدفء المناسب لاستقبال الاقتراح ، وأن يمنع عنه الضربات المضادة ، بأن يطلب من الصوت المعارض أن يتقدم بما هو أفضل فى ذات اللحظة · ذلك أن قليلا من الاقتراحات هى التى تصمد أمام الضربات المضادة ، خصوصا فى اللحظات الاولى لولادتها ، ودور الرئيس هو أن يلتقط أفضل جزء فى الاقتراح ، ويستدعى الاعضاء الاخرين فى محاولة لبناء هذا الاقتراح وجعله ذلك الشىء المفيد ·

## ثانيا : اللجـــان

اللجنة هى عبارة عن عدد من الاشخاص يناط بهم مجتمعين بعضا من الصلاحيات والواجبات . وفى بعض الاحيان تسمى اللجنة بالمجلس فيمكن النظر مثلا الى مجلس الادارة كلجنة عليها أن تنسق بين المتطلبات المتعارضة أو المتضاربة فى المنشأة .

وأحيانا يختار المديرون بعضا منهم لمعالجة بعض الشئون مثل : الموافقة على تحويل الاسهم الاسمية الى ملاك جدد ، أو تطوير الانتاج ، أو المراجعة أو تحسين الخدمة ... الخ وفى اجتماعات مثل هذه اللجان يتقاسم الاعضاء المعلومات عن البرامج والاهداف ، ثم يقررون معا ما ينبغى القيام به من أعمال ، أو يعملون على تنفيذ تلك الاعمال بالفعل . وقد يدعى لاجتماعات اللجان متحدثون من خارج المنشأة أو من داخلها ولكن خارج النطاق الرسمى للجنة وذلك بغرض توسيع نظرة أعضاء اللجنة .

وفى كل تلك اللجان يكون أمام كل عضو يمثل ادارة من الادارات ، مشكلات زملائه فى الادارات الاخرى .

وفى حالات اجتماعات اللجان التنفيذية الاسبوعية ، يمكن أن يقتصر الامر على عدد محدد من الاعضاء كرئيس اللجنة ومديرى الانتاج والتمويل والتنسيق مثلا . وقد يحضر هذه الاجتماعات أمين عام المنشأة – أى مدير الشئون الادارية والمكتبية بها ، أو بعض المديرين الاخرين المختصين عندما تناقش مسائل تمس اختصاصاتهم . وفى جميع الاحوال ولكى يكون هناك نوع من الحفاظ على الوقت – يجب أن يسبق اجتماعات اللجان مناقشات غير رسمية كلما كان ذلك ممكنا .

ويعتبر نظام اللجان من أرقى وأكمل مراحل التطور التنظيمى . وتؤسس القرارات التى تصدر عن أى لجنة على الحقائق التى تطرح أمامها ، فلا تكون بناء على التخمين أو الاحكام الشخصية للافراد والتى ترجع الى وجهة نظرهم العامة عن الامور . كذلك فان البيانات التى ترد الى اللجان يجب أن تخضع لفحص دقيق . ويجب كذلك الا تترك التقديرات غير الواعية التى تصدر عن بعض أعضاء اللجان بغير نقد . وعن هذا الطريق يمكن معالجة الكثير من أمور العمل ويمكن فى المنشآت الكبرى أن توكل الاعمال – التى تعتبرها المنشأة أعمالا حاكمة لشئونها – الى لجنة دائمة يكون لها نظامها الخاص . ومن الطبيعى أن يجد الجهاز الاعلى ، الذى تكون له سلطة تعيين هذه اللجنة ، أن مهمته قد أصبحت ميسرة وسهلة فى وجود تلك اللجنة .

وربما ينظر الى اللجان من زاوية المرتبات أو المكافآت التى تدفع لاعضائها ، على أنها شكل من أشكال الاسراف أو التكلفة ، أو ان احالة الامور اليها سبب من أسباب تأخير اتخاذ القرارات ، حيث لا يمكن اتخاذ قرارات فورية ، كما أنه قد يؤجل اتخاذها حتى تجتمع اللجان أو تعود الى الانعقاد ، أو حتى يعتمد محضر الجلسة السابقة فى الجلسة الجديدة ، أو أن هناك من الوقت ما قد يصرف فى مناقشات جانبية لا تمت للموضوعات المعروضة بصلة مما يعطل الاعمال ·

وقد يكمن فى اللجان نوع من الخطر حيث يستطيع أمين اللجنة أو رئيسها أن يسيطر عليها ، أو أن اللجنة قد تفوض اختصاصها لعضو من أعضائها تعطيه صلاحيات تصريف بعض الامور فى فترات ما بين انعقادها ·

كذلك فان اللجان قد لا تستطيع أن تكون حازمة عندما يعوزها شىء من الانسجام أو التماسك ، فاذا وجد فى اللجان انقسام فى الرأى وتحيز شخصى ، أو اذا تعرضت لخلافات عنيفة بين أعضائها فانها تفقد تماما القدرة على العمل والحركة ولكن ·· على الرغم من ذلك كله تظل للجان قيمتها واثرها التنظيمى وبخاصة اذا تنبهنا الى تلافى الاثار السلبية باتباع الاصول العلمية فى تشكيل اللجان وتنظيم عملها ·

## تقييم اللجان :

### أولا : المزاياوالاهداف الهامة التى تحققها اللجان :

اذا روعيت الاصول العلميه فى تشكيل اللجان وتنظيم عملها ، فانها تحقق عددا من الاهداف اهمها :

### (١) التنسيق :

تستخدم اللجان كأداة للتنسيق بين الوظائف المختلفة وكذلك المصالح المختلفه ، ففى حالة تكوين لجنة بأحد المنشآت تضم مديرى الوظائف المعنية مثل مدير الانتاج — مدير التسويق ، مدير المشتريات — المدير المالى ·· وتحدد لها اجتماعات دورية ( اسبوعية ، شهرية ) لمناقشة السياسات العامة التى تتأثر بها نواحى العمل فى المشروع ، فان هذه اللجنة تتيح لكل عضو من الاعضاء فرصة الحصول على معلومات كاملة عن المركز المالى للشركة ، وعن نتائج جميع العمليات الانتاجية ، والتسويقية الخ ·· وبذلك يستطيع كل عضو من اعضاء هذه اللجنة الالمام بجميع العوامل والظروف التى تأثر فى سياسات المنشأة ، وان يتدبر مشاكل ادارته فى ضوء الحالة العامة للمنشأة ·

فعلى سبيل المثال ، اذا ظهرت بالسوق حالة من حالات المنافسة القوية ، فهذه المشكلة سوف تواجه رجال التسويق ، وعن طريق مثل هذه اللجان سوف يحاط باقى

اعضاء اللجنة بدور الادارات الاخرى بجوانب المشكلة · وكذلك الحالة اذا واجهت المنشأة مشكلة من مشاكل الانتاج او مشاكل التمويل ·· الخ ولاشك ان تبادل هذه المعلومات سوف يساعد جميع المديرين على العمل سويا فى مجموعة متكاملة لدراسة المشاكل والصعاب التى تواجه المنشأة ، واتخاذ التوصيات اللازمة لعلاج مثل هذه الحالات ·

### (٢) تكوين رأى جماعى :

· من خلال اللجان ، يمكن تحقيق التكامل بين أنواع مختلفه من المعرفة تساعد على الالمام بالجوانب المختلفة للمشكلة او الحالة المعروضه على اللجنة ، فلاشك ان نتيجة تفاعل الآراء وتبادل الخبرات تفضل رأى الفرد الواحد ، ونتيجة لذلك يمكن الحصول على المزايا الفرعية التالية :

- التوصل الى افكار ابداعيه ، وحصر عدد اكبر من البدائل التى تصلح لعلاج المشكلة للاختيار من بينها ·
- تحسين الاتصال ، فاللجنة يمكن ان تستخدم كوسيلة من وسائل تحسين الاتصالات ، وتوصيل الآراء المختلفة الى وحدات التنظيم ·
- الحد من سلطة الفرد ، حيث يمكن عن طريق اللجان الحد من تسلط الفرد وأعطاء الفرصة للاعضاء بالتعبير عن آرائهم المختلفة ، بما فيه صالح المنشأة ·
- استثارة الدوافع ، فالعضو الذى ساهم فى مناقشة الأمر ، او التوصل الى قرار وكذلك الوحدة التنظيمية التى مثلت فى اللجنة ، سيكون لديها الدافع لتبنى القرار والحماس لتطبيقه ، بل والحرص على نجاحه بعكس الحال لو ان الأمر قد اقتصر على ابلاغ القرار الى الوحدة دون علم مسبق به ·
- ألتعاون فى تنفيذ القرارات التى يتم الاتفاق عليها ·

### (٣) تدعيم السلطة والقوة :

فغالبا لايكون لدى الأفراد السلطة والقوة لاتخاذ قرار معين او تطبيقه ، وفى هذه الحالة يمكن اللجوء الى اللجان من اجل تجميع وتكامل سلطات عدد من الأعضاء ، بحيث تكون محصلتها كافية لاتخاذ القرار وتطبيقه ·

فمثلا اذا واجهت منشأة صناعية ، مشكلة تمس وظيفتين من وظائف المشروع ( التسويق والانتاج ) ففى هذه الحالة لا يستطيع اى من مديرى الادارتين الانفراد بالرأى واتخاذ القرار المناسب ، والزام العاملين فى الادارة الاخرى بتطبيقه ، والبديل فى مثل هذه الحالات هو تشكيل لجنة تضم المسئولين عن الادارتين بالاضافة الى بعض المسئولين ذوى الرأى بالمنشأة ، لمناقشة المشكلة والوصول الى حل يأخذ فى الاعتبار وجهتى النظر وتلتزم به الادارتان ·

**(٤) واخيرا تستخدم اللجان لتدريب الاعضاء :**

اذ يمكن استخدامها كأداة فعالة لتدريب كل من المديرين والعاملين بالمنشأة ، فالاشتراك فى اللجان يتيح الفرصة للالمام بالاهداف الرئيسية للمنشأة ، وبالطرق السليمة لتحقيقها وعلى العموم فان هذه الفائدة تعتبر فائدة ثانوية للجان ، حيث ان من النادر عمليا ان تتكون لجنة فى المنشأة بهدف تدريب اعضائها ·

**ثانيا : عيوب استخدام اللجان :**

بالرغم من المزايا التى عددناها سابقا ، فان لاستخدام اللجان عددا من العيوب ، نجملها فيما يلى :

**(١) بطء الانجاز وزيادة التكاليف :**

فعندما تجتمع اللجان وتعرض عليها المشكلات فان وجهات النظر تختلف ويزداد الجدل ويضيع الوقت · لهذا فانه حيث تستلزم الامور اتخاذ قرارات سريعة ، فانه يصبح من غير المفضل احالة الامور الى لجان · وأحيانا تكون تكلفة اتخاذ القرارات عن طريق اللجان كبيرة اذا حسبنا تكلفة الوقت الذى يقضيه أعضاؤها فى اجتماعاتها ، الا اذا كانت تلك القرارات هامة فان ذلك قد يكون مبررا للتكلفة أيا كان مقدارها ·

**(٢) تمييع المسئولية :**

يمكن أن تعاب اللجان بتمييع المسئولية ، حيث لا يوجد شخص مسئول بذاته عن القرار الذى يصدر · ولما كان الغرض من اللجان هو الحصول على الرأى المشترك ، فانه من الواجب ترشيد نظرة اعضائها حتى يتحقق التوازن فى مثل هذه الظروف ·

**(٣) الحلول الوسط ( الحلول الارضائية )**

كثيرا ما تتخذ القرارات بالحلول الوسط توفيقا بين الاراء المتعارضة التى قد تثار فى الاجتماعات · وهذه الحلول الوسط قد لا تكون هى الحلول الرشيدة لمعالجة المشكلات أو قد تكون غير كافية لتحقيق الاهداف ، وعندئذ يكون الحل الوسط هو الحل الخاطىء ·

**ثالثا : مبررات استخدام اللجان :**

تستخدم اللجان فى الاحوال الاتية :

١ ـ عندما تكون المنشأة فى حاجة الى تعليمات متعددة الجوانب لتصل الى قرار رشيد ·

٢ ـ عندما يكون القرار هاما بشكل يتطلب خبرة الافراد المتخصصين المتباينين فى التخصص أو الذين لا يتوافرون بالمنشأة ويندبون للاشتراك فى اللجان من خارجها لتغطية النقص فى تخصصاتهم ·

٣ ـ عندما يتطلب تنفيذ القرارات فهما للاعتبارات التى صدر بسببها القرار ·

٤ ـ لكى يتحقق التنسيق المرتجى بين الاشخاص وبعضهم والاجهزة الادارية وبعضها ٠

## رابعا : الظروف التى لا تلزم فيها اللجان :

هناك ظروف لا تلزم فيها اللجان ، ويمكن أن نعدد بعضا منها فيما يلى :

١ ـ اذا كان عامل السرعة مهما فى اتخاذ القرار ٠

٢ ـ عندما لا تتوافر الخبرة اللازمة فى الاعضاء سواء من داخل المنشأة أو خارجها ٠

٣ ـ عندما نكون بصدد تنفيذ الامور ٠ فاللجان أساسا تتم فيها المناقشة والتفكير فى حل للمشكلات وليست عمليات التنفيذ ٠

## الشروط الواجب توافرها عند تشكيل اللجنة :

عند تشكيل أى لجنة من اللجان يجب مراعاة الاتى :

١ ـ التعريف باللجنة ومسئوليتها وسلطتها تعريفا واضحا ٠

٢ ـ حسن اختيار أعضاء اللجنة لضمان عطائهم فى ضوء الواجبات التى انيطت بها ٠

٣ ـ دعم أى لجنة تشكل بالموظفين والمستشارين اللازمين لحسن قيامها بمهمتها ٠

٤ ـ وضع اجراءات للعمل داخل اللجنة لضمان الحصول منها على عمل منتج ومفيد ٠

٥ ـ اختيار الرئيس المناسب للجنة نظرا لاهمية دوره فى قيادتها وحسن توجيهها وانتظام اجتماعاتها ٠

٦ ـ يجب الا يكون عدد الاعضاء قليلا بحيث لا يكفى لقيام اللجنة بمهمتها ٠ وألا يكون كثيرا بحيث يعوقها عن انجاز عملها بسهولة ويسر ٠

وعلى أية حال فان عدد أعضاء اللجنة يتوقف على طبيعة عملها ومستواها الادارى ، وما ينبغى أن تمثله من أجهزة وخبرات ٠ ومع ذلك فانه بصفة عامة يحسن أن يكون عدد أعضاء اللجنة قليلا ما أمكن ذلك ٠

## أنواع اللجان :

يمكن تقسيم اللجان الى أنواع متمايزة ٠ فمن حيث قوة الالزام فى قراراتها ، هناك اللجان التنفيذية واللجان الاستشارية ٠ ومن حيث المدى الزمنى للجنة هناك اللجان الدائمة والاخرى المؤقته ٠ كذلك فانه من حيث وظائف ادارة الاعمال ، فهناك اللجان المالية واللجان الانتاجية واللجان التسويقية ولجان العلاقات العامة ٠ أما من حيث وظائف الادارة فهناك لجان التخطيط ولجان التنظيم ولجان التدريب ولجان الجرد وغيرها ٠ ومن حيث العمل التخصصى ، هناك اللجان القانونية واللجان الهندسية وما اليها ٠

(أ) من حيث الالزام :

١ ـ **اللجان التنفيذية** : وهى التى من سلطتها أن تصدر قرارات ملزمة وعلى كافة الاجهزة أن تقوم بتنفيذها أو تلتزم بما جاء بها · ومتى صدر قرار للجنة من هذا النوع فانه لا يجوز لاى جهاز آخر أن يعترض عليه ، الا بالاساليب المقررة بغرض اعادة الامر للجنة ثم اصدار قرار جديد اذا رأت ذلك ·

ومن أمثلة اللجان التنفيذية مجلس ادارة الشركة الذى يملك أوسع السلطات فى ادارة شئونها ·

وفضلا عن قيام اللجنة التنفيذية بادارة دفة الاعمال.ادارة جماعية فانها تحقق التنسيق بين الاجهزة التى يقوم عليها البناء التنظيمى للمنشأة · ومن هذه اللجان ما تتسع سلطاته ، فتعلو بذلك فوق كافة الاجهزة الادارية ، وحينئذ تسمى « باللجنة التنفيذية العليا »·

٢ ـ **اللجان الاستشارية** : وهى التى يقتصر عملها على دراسة المشكلات أو الظواهر الادارية وابداء الرأى فيها واصدار توصيات بشأنها · ومن حق الجهاز الادارى بالمنشأة أن يأخذ بتلك التوصيات كما هى ، أو يعدل فيها أو لايأخذ بها · بيد أنه نظرا لأن هذه اللجان تشكل غالبا من الخبراء فى الموضوع ، فان توصياتها تكون محل احترام من الاجهزة الادارية ·

وقد تكون اللجنة الاستشارية خاصة بالمستوى الادارى الاعلى فى التنظيم وحينئذ يطلق عليها اسم « اللجنة الاستشارية العليا »·

( ب ) من حيث المدى الزمنى :

١ ـ **اللجان الدائمة** : وهى اللجان التى تشكل للقيام بأعمال من طبيعتها الاستمرار · ومثل هذه اللجان تجتمع فى مواعيد دورية ثابتة لتنظر فيما يعرض عليها من موضوعات · وليس بالضرورة ـ لكون اللجنة دائمة ـ أن يكون أعضاؤها دائمون كذلك ، بل أن عمل اللجنة هو الدائم فى حين أن الاشخاص قد يتغيرون · ومن أمثلة هذه اللجان · لجان المشتريات ، ولجان اختيار العاملين · ولجان الجرد المستمر ·

٢ ـ **اللجان المؤقته** : وهى التى تشكل للقيام بمهمة معينة أو لفترة معينة من الزمن ، ومتى انجزت اللجنة مهمتها فان حياتها تنتهى بانتهاء تلك المهمة ، أو بانقضاء الفترة الزمنية التى حددت للجنة · ومن امثلة هذه اللجان لجان فحص المشتروات ولجان اعادة التنظيم ·

( جـ ) من حيث وظائف ادارة الاعمال :

١ ـ **اللجان المالية** : وهى التى تختص بوضع النظم المحاسبية وتطويرها ، وتقويم الدراسات الاقتصادية كدراسة الجدوى للمشروعات الجديدة من الوجهة المالية ، ودراسة مصادر التمويل وتحديد أولويات الانفاق ، وغير ذلك من الاعمال المتعلقة بالنواحى المالية والتى تقتضى جهودا مشتركة · وفى العادة تتكون مثل هذه اللجان من المدير المالى للمنشأة ورئيس الحسابات ورئيس البحوث الاقتصادية ورؤساء الادارات المالية ·

٢ ـ **اللجان الانتاجية** : وهى تقوم بتحليل ومراجعة سياسات الانتاج الاساسية ، وتقويم برامج الانتاج واجراءاته وكل ما من شأنه أن يزيد الكفاية الانتاجية · وهى تتكون عادة من مدير الانتاج ومدير التسويق ومدير البحوث الفنية ومدير البحوث التسويقية ومديرى الادارات الانتاجية ·

٣ ـ **اللجان التسويقية** : وهى تقوم بتنسيق أوجه النشاط التسويقى للمنشأة ، كما تعمل على تحقيق التنسيق بين أجهزة التسويق وأجهزة الانتاج من ناحية ، وبينها وبين اجهزة التمويل واجهزة شئون العاملين من ناحية اخرى · وفضلا عن ذلك فان هذه اللجان غالبا ما يناط بها وضع برامج وخطط التسويق والرقابة عليها · وتشكل تلك اللجان عادة من مدير التسويق ومدير الانتاج والمدير المالى ومدير شئون العاملين ، بالاضافة الى مديرى الاعلان والترويج والعلاقات العامة وبحوث التسويق · فاذا كانت المنشأة تعمل فى نشاط تجارى غير انتاجى ، فان مديرى الشراء والنقل والتخزين ينضمون الى تلك اللجان ·

٤ ـ **لجان العلاقات العامة** : وهى تختص باقرار برامج العلاقات العامة · وايجاد التوازن والتنسيق بين انشطة العلاقات مع العاملين والمستهلكين والموزعين والموردين والمساهمين ومع المنشآت الزميلة ومع الاجهزة الحكومية ذات العلاقة · وفى العادة تتكون تلك اللجان من مديرى العلاقات العامة ورؤساء الاقسام بها ، بالاضافة الى المديرين المعنيين كمدير التسويق ومدير الانتاج والمدير المالى ·

( د ) من حيث وظائف الادارة :

كثيرا ما تتكون لجان للتخطيط على مستوى المنشأة ، وتعنى هذه اللجان بالتنسيق بين الخطط وبعضها ، ومراعاة أن تكون الخطط واقعية قابلة للتطبيق فى حدود الامكانيات المتاحة · وتضم لجان التخطيط ممثلين عن كافة الاجهزة بالمنشأة ، حيث يسهم هؤلاء فى وضع مشروعات الخطط ووضع الموازنات التخطيطية ·

كذلك هناك لجان للتنظيم ، تهتم بايجاد الترابط داخل المنشأة بين الاجهزة وبعضها وتعمل على اعادة التنظيم كلما استدعى الامر ذلك ، وقد تنظر فى تبسيط الاجراءات ووضع النظم التى تسير عليها الاعمال ، حيث تضم هذه اللجان ذوى الخبرات فى العمليات التنظيمية من داخل المنشأة وخارجها ٠

وفضلا عن هذا فهناك لجان رقابية كلجنة الجرد التى تمثل فيها أجهزة المخازن ، ولجان أخرى للتدريب تعنى بوضع البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات مختلف الاجهزة الادارية ٠ ويشترك فى لجان التدريب ممثلون للاجهزة التى تحتاج الى تدريب بالاضافة الى الخبراء فى هذا الميدان ٠

( هـ ) كثيرا ما تشكل لجان للقيام بأعمال تخصصيه ، كالشئون القانونية والهندسية والصحية وما اليها ٠ وتضم اللجنة فى هذه الحالة عددا من الخبراء فى ميدان تخصصها وتعنى بوضع القواعد والنظم التى تحكم أعمال المنشأة من حيث تخصص اللجنه كما تراقب نواحى النشاط فيما يتصل بذلك التخصص ٠

## ثالثا : مؤتمرات واجتماعات رجال البيع

لما كنا بصدد ادارة الاعمال ، فان من أهم أدوات التنسيق فى مجال المبيعات ، عقد المؤتمرات وتنظيم الاجتماعات لرجال البيع ، ذلك باعتبار أن البيع هو المصدر الرئيسى لتحقيق الارباح ، وهو الهدف النهائى للمنشأة · وانه ليسر رجال البيع فى المنشآت ان يلتقوا بزملائهم من نفس المهنة ، وكذلك مع رجال الادارة فى منشآتهم لتداول الرأى فى المشروعات أو المشكلات المشتركة ، وتبين وجهات النظر المختلفة ، وتبادل المعلومات والخبرات ، وطالما يوجد الشىء المشترك فيما بين هؤلاء فان الحاجة تلح الى لقاء ومناقشة واجتماعات هذه الفئة قد تسمى بأسماء مختلفة ولكنها جميعا تحمل فى طياتها غرض المشاركة فى اهتمامات متبادلة · ·

ومن أهم أنواع الاجتماعات التى تعقد لرجال البيع ، المؤتمرات السنوية التى تنظم لهم ، لالقاء الضوء على أعمالهم سنويا ، وايجاد فرصة ملائمة لجمع شملهم وتحقيق التعارف البناء بينهم ، وقد يكون هذا المؤتمر الدورى السنوى هو مصدر الايحاء فيما يتعلق بخطط وأساليب بيعية جديدة ، كما قد يكون وسيلة للترويح عن نفوس الباعة الذين أرهقوا طوال العام ، فضلا عن كونه فرصة للتدريب ، اذ يتم فيه تبادل الخبرات والمعلومات ·

### أغراض هذه المؤتمرات السنوية :

واذا كنا قد اتفقنا على أهمية مثل هذه المؤتمرات السنوية ، فيجب أن نتفق على ضرورة أن يكون لقيامها غرض ، ذلك أن عقد مثل هذه المؤتمرات السنوية دون أن تكون هناك حاجة لها ، أمر يعد مضيعة للوقت ، فهذه المؤتمرات السنوية اذ تعقد يجب أن تكون افضل الوسائل لمواجهة مشكلات معينة ، وربما نلاحظ أن كثيرا من المؤتمرات السنوية التى تعقد تكون هامة وأساسية اذ يكون من بين اغراضها :

### أ ــ التغيير فى تصميم المنتجات :

فيحدث أن يكون لدى المنشأة العديد من المنتجات التى هى بسبيل الظهور فى الاسواق · والمؤتمر وسيلة ممتازة لاعطاء رجل البيع الفكرة والنظرة الجديدة ، حتى يتمكن الواحد منهم ــ عندما يظهر المنتج الجديد ــ أن يجد عنده ما يقوله لعملائه عنه ويبنى على أساسه حديثه البيعى ·

### ب ـ تغيير الخطط الرئيسية للبيع :

فمعلوم أن استراتيجيات البيع من النوع الذى لا يستمر ثابتا لمدة طويلة بسبب التغير فى ظروف السوق عامة والمنافسة خاصة ، ولمواجهة هذه التغيرات يقتضى الامر جهدا جماعيا مبنيا على المعلومات الصحيحة · ويتيح المؤتمر السنوى ، الكثير من الايضاحات والمناقشات التى توضح الكثير من الامور ، ففى اجتماع واحد يستطيع عدد كبير من رجال البيع أن يعرضوا اسئلتهم واستفساراتهم ، كما تتعرف ادارة المبيعات على أشياء لم تكن تتاح لها معرفتها بغير هذه الوسيلة ومن ثم يمكن وضع استراتيجيات جديدة للبيع تتصف بالفعالية ·

### جـ ـ العرض الايضاحى :

يمثل المؤتمر السنوى لرجال البيع ، فرصة طيبة لزيادة معلوماتهم ، حيث يمكن أن تعرض أمامهم أساليب الخبراء عن كيفية تقديم السلع ومعالجة المشكلات · وان ذلك قد يحركهم للتعرف على القصور فى أدائهم الذى درجوا عليه ، ومن ثم يتلمس كل منهم طريقة ما ينبغى له أن يقوم به ·

وقد يكون العرض الايضاحى عن طريق الافلام أو الرسوم البيانية أو الشرائح الايضاحية أو الخرائط وما الى ذلك ·

### د ـ الحصول على المعلومات اللازمة من المنشأة :

ذلك أن رجل البيع بحكم عمله يكون دائما فى مكان بعيد عن المنشأة ، حيث يعمل فى السوق أو يكون بعيدا فى احدى مناطقها ، وعلى ذلك فمن المحتمل ألا يعرف الكثير عما يدور فى منشأته · ووسيلته فى الحصول على المعلومات الموسعة عنها ، قد تكون هذا اللقاء السنوى كما أن المعلومات عندما تصدر ممن له السلطة ، تصبح ذات قوة وفعالية ولها أثرها فى نفوس من يتلقونها · كما وان مثل هذه المعلومات الداخلية تملأ رجل المبيعات بشعور طيب يوحى اليه أن منشأته لا تنساه كواحد ضمن فريق يجب أن يعلم كل ما يدور فيها ·

### هـ ـ اللقاءات الجانبية الفردية :

اذا كان المؤتمر العام هو تجمع كبير من الاداريين ، وكبار رجال البيع من ذوى المراتب العليا ، ومندوبى البيع ، فانه تتم وسط هذا كله اجتماعات صغيرة جانبيه ، تدور الموضوعات التى تتداول أثناءها حول الاحداث الرئيسية الجارية وتوثق الصلات بين أعضاء المؤتمر كبارا وصغارا · وكثيرا ما يتم فى الاوقات الحرة التى تتخلل الاجتماعات مناقشة مسائل تهم الحاضرين أكثر من غيرها، وتلك فرصة ذهبية حيث يحدث أن يقضى

مندوب بيع فى شركته أو منظمته سنين طويلة دون أن يقابل أى مسئول كبير ، أو أن المنشأة قد تغير من كبار مديريها فتكون هناك فرصة مهيأة للقاء عن قرب لتكوين معرفة جديدة ، أو لتجديد معرفة قديمة · ومن الطبيعى أن تكون مثل هذه اللقاءات مع المديرين ذوى المراكز الرئيسية اكثر قوة من أسلوب الاتصال بالرسائل أو بالهاتف اذ تدور المحادثات بالاتصال الشخصى المباشر فى جو ودى محبب الى نفوس الجميع ·

### الدعوة لهذا المؤتمر السنوى :

جرت العادة على أن يحضر هذه المؤتمرات السنوية كل رجال البيع بصفة أساسية · وقد تضع المنشأة شروطا لحضوره لتقلل العدد ، ومن ثم التكلفة · ويحضر مع هؤلاء مجموعة مديرى المبيعات ومساعديهم وبعض الاشخاص المهمين فى هذا المجال فى ادارة المبيعات وفقا لحجم المنشأة واتساع نشاطها ·

كذلك كثيرا ما يدعى لهذه المؤتمرات السنوية عدد من رجال الادارة العليا فى المنشأة ليسهموا فى أعمال المؤتمر بخبراتهم ومعلوماتهم ، وان حضور مثل هؤلاء فى تلك المؤتمرات يعيرها اهتماما كبيرا وينمى بين الجميع مشاعر طيبة ويضفى على العمل روح الفريق ·

### وقت انعقاد المؤتمر السنوى :

يختلف الوقت الذى يعقد فيه هذا المؤتمر السنوى من منشأة لاخرى ، فبغض المنشآت تختار الوقت الذى تهدأ فيه السوق مثل الفترة التى تلى موسم الحج فى المملكة العربية السعودية أو فى فترة الاجازات الصيفية · وكثير من المنشآت يختار الزمن الذى يكون فيه غياب المسئولين عن المبيعات فى مواقعهم أقل ضررا ، فهم يحددون وقت المؤتمر فى الفترة التى يقل فيها البيع ، أو تلك التى تزيد فيها المبيعات بطريقة تلقائية ويكون غياب رجال البيع أثنائها غير ضار على كل حال فان طبيعة أى مؤتمر هى التى تحدد الوقت الذى يمكن فيه الحصول على أفضل المزايا منه ·

### المدة المناسبة لعقد المؤتمر :

تختلف المدة المناسبة لعقد مثل هذه المؤتمرات · فهى تتراوح بين يومين وأسبوعين وقد تطول أو تقصر ؛ ولكن الامر الطبيعى ألا تتم دعوة لهذا الجمع الكبير من الناس لاقل من يومين ، كما أن الانفاق الذى يتم لعقد مثل هذا المؤتمر لا يكون مبررا لطوله أكثر من أسبوعين ؛ حيث يؤخذ فى الاعتبار مقدما ما ينفق فى مواجهة تأثر المناطق البيعية بغيبة رجالها عنها · ومعنى ذلك أن مثل هذه المؤتمرات يجب أن تكون للمدة التى تحقق الغرض من انعقاد المؤتمر ، مع ملاحظة أن تحميل البرنامج أكثر من طاقته

يبدو معه الوقت قصيرا ، ولكنه فى الوقت نفسه يهدم الغرض الاساسى من الاجتماع ، ويجب أن تكون ترتيبات الاجتماعات لهذه المؤتمر حاذقة · فيكون كل الوقت مشغولا بعمل ما ، وتكون الموضوعات متتابعة تتابعا منطقيا حتى تجنى من المؤتمر أحسن الثمار ·

# الفصل الرابع

# العلاقات الانسانية

# فى العملية الادارية

تمهيد – علاقة الفرد بالمنشأة – شخصية الانسان وحاجاته – التفاعل بين الأفراد والمنشأة – العوامل التى تؤثر فى تفاعل الأفراد مع المنشأة – أثر الفرد على المنظمة – كيف يمكن زيادة فعالية التنظيم – انماط التنظيم الفعال فى ضوء مفاهيم العلاقات الانسانية – كيف تقوم المنشأة بالوفاء بحاجات العاملين بها ·

الفصل الرابع

# العلاقات الانسانية فى العملية الادارية

**تمهيد :**

من الطبيعى أن يكون لكل منشأة هيكل تنظيمى يعمل الأفراد فى حدوده ، ويحدد للمنشأة شكلها والاطار الذى تعمل فيه ، والتسلسل الوظيفى والهرمى للسلطة والوظائف ، وعلاقة الرؤساء بالمرؤسين ، سواء كانت هذه العلاقة رأسية أو أفقية – وأسلوب انسياب التعليمات وسير العملية الانتاجية أو الخدمية ، وكل شخص يعهد اليه بالقيام بعمل محدد فى اطار الخطة العامة للمنشأة حتى تسير العملية الانتاجية فى سهولة ويسر ، وحتى يمكن رقابة الأداء · وفى ضوء هذه الظروف تظهر ردود الفعل التى تتمثل فى اتجاهات متباينة أو متعارضة ، لذلك يقع على عاتق جهاز الادارة بحث هذه الموضوعات ومحاولة ايجاد الحلول المناسبة لها ·

ويعالج هذا الفصل علاقة الأفراد بالمنشأة ، ومسئولية الفرد واحتياجاته ، ومكان الفرد فى التنظيم ، وما يمكن عمله لايجاد تنظيم أكثر فاعلية ، ثم اقتراح أسلوب يمكن المنشأة من الوفاء باحتياجات العاملين بها ·

**أولا : علاقة الأفراد بالمنشأة :**

تؤثر المنشأة على سلوك العاملين بها ، من الناحيتين : المادية والأدبية · فهى مكان للعمل يعتمدون عليها فى تحقيق حاجاتهم المادية والمعيشية ·

والنظرة التى تفرق بين العمل وبين ظروف العامل الاجتماعية غير واقعية فهى تفترض وضع حدود فاصلة بين ظروف العمل وحياة العامل العادية ، وواقع الأمر أن الفرد لا يستطيع ان يعيش بشخصيتين متمايزتين احداهما للعمل والاخرى للحياة العادية ·

ومن غير المعقول ان يذهب العامل لتأدية مهام عمله ، دون أن تصاحبه مشكلاته المختلفة أو أن يقتصر تفكيره على العمل وحده ، فهو يحمل معه مشاكل حياته العادية

التى فشل فى حلها ، الأمر الذى يؤثر بدون شك فى انتاجيته ، وعلى روحه المعنوية حتى ولو كان مكتفيا من الناحية المادية ·

والمنشأة تصبح مجرد آلة اذا اقتصرت نظرتها الى العاملين بها على أنهم أداة من أدوات الانتاج ، وليسوا بشرا لهم مشاعرهم ومشكلاتهم الاجتماعية والنفسية فى الحياة ·

وقيام الرؤساء باداراتهم للعمل فى منشآتهم بطريقة انفرادية ، دون مشاركة من جانب العاملين فى اتخاذ القرارات الخاصة بهم أو دون أى اعتبار لرغباتهم أو مشاعرهم أو مشكلاتهم الاجتماعية ، يؤدى الى تعقد مشكلات العمل ، والى شعور العاملين بعدم أهميتهم فى المنشأة ، وبالتالى يؤثر ذلك على انتاجها ونشاطها · ونتيجة لذلك يسعى العاملون الى مقاومة هذا التنظيم بطرق مختلفة ، بدلا من الاهتمام بأمور المنشأة وتحقيق اهدافها ·

يرى بعض المتخصصين فى علوم الادارة أن حاجات العاملين فى المنشأة لا تعدو ان تكون رغبات مادية يمكن اشباعها عن طريق المنح والمرتبات · هذا الرأى فى الواقع يقوم على أساس تجاهل الاحتياجات الانسانية ولا يمكن ان يساهم فى حل مشكلات العاملين فى الصناعة الحديثة ، فاكثر رغبات الأفراد التى لم تتحقق ، تكون غالبا نفسية أكثر منها مادية ، ومن ثم فان الحلول التى يتم بها ايجاد علاج للمشكلة يجب أن يراعى فيها ذلك الجانب الحساس ·

يقول جيمس كوبر"[1]" ان العلاقات الانسانية يجب ان تنظر الى الفرد على أنه انسان هادف له عقل ووجدان ، وله متطلبات مادية وحاجات أولية يريد اشباعها ، ومستوى اجتماعى معين يسعى اليه ، ولذلك يجب العمل على تحقيق متطلبات الفرد بالقدر الذى يضمن احسن انتاج للعامل فى ذات الظروف الخاصة بالعمل والمنظمة التى يعمل فيها ·

وفى الماضى كان يتم تدريب العامل بحيث يستطيع ان يعمل على الالة ، أما الان فينبغى ان تتغير النظرة ، فتطوع الالة وتصمم بحيث تخدم الانسان ليحقق عن طريقها أعلى درجات الكفاءة الانتاجية ·

ويضيف جيمس كوبر أنه لا يجب استخدام العامل الى درجة الاستغلال بل يجب ان نهيىء له الجو وفرص العمل عن طريق متطلبات أعلى تتيح له دائما آفاقا أوسع فى فرص العمل ·

والانسان وحده ذاتية مستقلة ، لها طابع مميز منفرد ، وهو يعيش فى المجتمع البشرى ، بكيان ذاتى خاص يميزه عن غيره ، ولا يمكن تجاهل هذه الحقيقة بالقول بأنه

---

1. Cooper, James H., "The Crisis in Human Relations".

يمكن ان يذوب مع غيره من العاملين أو رؤسائه فى العمل فيفقد بذلك شخصيته المستقلة ويجب على المشرفين على الانتاج دائما أن يتذكروا أنهم يتعاملون مع بشر وليس مع مجرد آلة أو أداة من أدوات الانتاج ·

ويمكن النظر الى العمل على أنه فى الواقع محاولة للتوفيق بين متطلبات الفرد من ناحية ، واحتياجات المجموعة من ناحية ثانية ، ومتطلبات الانتاج من ناحية ثالثة ·

ان اختلاف الافراد امر واقع ولا جدال فيه ، فالبعض يرحب بالروتين فى العمل ويخضع له ، والبعض الاخر لا ينتج انتاجا فعليا فى ظل الروتين ويميل للتحرر منه ·

البعض يحتاج الى رقابة أثناء العمل ، والبعض الاخر يعمل بدافع ذاتى · وعن طريق دراسة الشخصيات التى تعمل فى المنشأة يمكن الوصول الى محاولة لتحليل وتقييم العاملين أنفسهم · ولاشك ان زيادة الانتاج تتحقق على هذا الاساس ·

وقد يكون هذا المبدأ معروفا ومسلما به من الناحية النظرية على مستوى القيادات الادارية العليا فى المنشأة ولكن قد تتجاهله القيادات الادارية فى المستوى الادنى ·

## ثانيا : شخصية الانسان وحاجاته :

ماذا يحمل معه الانسان كل يوم عند حضوره الى مقر العمل ؟

لاشك انه يحمل شخصيته وحاجاته · عندما يتحدث علماء النفس المحدثون عن الشخصية الانسانية فانهم يعنون ذلك الكل المتكامل الذى يمثل محصلة مجموعة من العوامل التى تكونها وتحكمها ثلاث محددات اساسية هى الوراثة والبيئة والثقافة" ١"

ولذلك فانهم يسلمون بان الأفراد يختلفون اختلافا واسعا فى استجاباتهم وردود افعالهم وسلوكهم وفقا للموقف والظروف المحيطة والزمان · ويعنى ذلك :

- ان لكل شخص قدراته وامكاناته واستعداداته الخاصة ·
- ان هناك جوانب فى الشخصية لا يمكن ان يجرى عليها التعديل ( الموروثه ) وان هناك جوانب اخرى يمكن ان يجرى عليها التعديل والتعزيز والتقوية والاطفاء ( المكتسبة )·
- ان طاقة الشخص المتمثلة فى قدراته واستعداداته وامكاناته تسعى الى تحقيق نفسها وان لم تجد طريقا طبيعيا لذلك فانها قد تسلك طريق غير طبيعى أى طريقا شاذا ·
- ان سلوك الانسان « مدفوع » اى أن وراء كل سلوك دافع أو حاجة ·

وعلى ذلك يمكن القول ان السلوك الانسانى لا يعدو ان يكون نوعا من التفاعل بين الشخص والظروف التى يتواجد فيها ·

---

1. Terence R. Mitchell, People in Organization, Understanding Their behavior, Megrow Hill R. Co. 1978 P. 105-106.

وعادة لا يجرى الانسان تصرفا أو يتخذ سلوكا معينا ، ما لم يكن هناك هدف يسعى اليه بحيث يفى بحاجاته · وهذا هو المحرك الأول للانسان بصفة عامة ، وهذه الحاجات تنقسم الى قسمين : حاجات أولية ، وحاجات ثانوية ·

وتهتم الادارة بتوجيه سلوك الافراد نحو اتمام وتنفيذ اهداف المنشأة بكفاءة والموظف او العامل لا يقوم بتنفيذ هذه الأهداف ما لم يشعر بان تحقيقها يرتبط بتحقيق أهدافه هو أى بوجود مصالح متبادلة · وهذه الأهداف الشخصية قد تختلف من فرد الى آخر اختلافا كبيرا سواء من ناحية طبيعتها أو من ناحية ترتيب اولويتها · ولكن رغم هذه الاختلافات بين الأفراد ، فانه يوجد قدر معين من تلك الاحتياجات مشترك فيما بينهم ·

ومن الحاجات الأولية للفرد ، تحقيق متطلباته المادية من المأكل والمسكن ونحوها ، وبعض المتطلبات الأخرى ، بجانب توفير متطلبات الرعاية والأمن ، واحترام الذات وتقدير المجتمع ·

وفى المجتمع الصناعى يسعى العامل الى تحقيق متطلبات الأمن ، وهذا يتم عن طريق نظم المرتبات والأجور والمكافآت والمعاشات والتأمينات الاجتماعية ، وغير ذلك من النظم التى تحقق للعامل ان يأمن على كسب معيشته وتأمين يومه وغده · ويرتبط بنظام المرتبات من ناحية الأهمية بالنسبة للعامل ، نظام الترقى وتطلع العامل الى تحقيق فرصة أفضل ، بشرط أن يكون نظام الترقى عادلا ·

واذا كانت رغبات وحاجات العامل مستوفاة فى ظل نظام عادل من الأجور ، يكفل له حياة مستقرة نسبيا ، فانه لا يقل أهمية عن ذلك علاقته بالمنظمة التى يعمل فيها · ومن هذه العلاقات حسن المعاملة من الرؤساء ، والتعاون مع الزملاء ، وفرص التدريب والابتعاث الى الخارج ونحوها ·

وقد يختفى جانب من الحاجات المعنوية بعض الوقت لظروف عارضة ولكنها تظهر عند اشباع الحاجات الأولية ، وتتمثل فى حق العامل فى الاحترام الذاتى والاعتراف بقيمة العمل الذى يقوم به ، وشعوره بأنه يساهم فى بناء المجتمع ، فالمنشأة كيان اقتصادى واجتماعى قائم بذاته ، يحاول الفرد عن طريقه ان يحقق متطلباته ويشبع رغباته ، غير أن اشباع هذه الرغبات عن الطريق المادى وحده لا يكفى ، اذ أنه ليس بالخبز وحده يحيا الانسان · ووفقا لهذه القاعدة فان على المنشأة أن تحقق للعامل بها رغباته كانسان ، سواء الاولية منها أو الثانوية ، وبذلك تساهم فى دفع عجلة الانتاج عن طريق تحقيق رغبات العاملين فيها · أمر آخر لا يفوتنا ان نشير اليه ، ذلك ان الفرد لا يعيش بمفرده ، بل انه يعيش مع مجموعة وامام مجموعات اخرى ، وتأثر هذه المجموعات على الفرد فى تصرفاته وعلاقة بالمنشأة ، لذلك فمن الأهمية بمكان لزيادة تفاعل الأفراد تحليل المجموعة التى ينتمى اليها لمعرفة مدى قوتها امام ·· المجموعات

الأخرى وتحليل مدى امكان احداث تغييرات فيها لصالح المنشأة ولصالح الافراد المنتمين اليها ·

وفى الجانب الآخر لدراستنا لدوائر الأعمال يتبين لنا أن كل الأفراد تقريبا يعتمدون الى حد كبير على بعضهم البعض فى تصرفاتهم الانسانية ، وذلك بشكل تعاونى ملحوظ ، ونتيجة لذلك فان كل مشروع يعتبر مجهودا تعاونيا فى ذاته ، وبالرغم من ذلك فان المشروع يجب ان يعتمد على أفراد من مديرين وعاملين فى اظهار مميزاته على غيره من المشروعات ، وانفراده ببعض الصفات اللازمة لنجاح اعماله ، ولذلك فان الشخصية المعنوية لكل مشروع تواجه بأستمرار مشكلة التنسيق بين أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف العامه ، وذلك عن طريق العمل الجماعى ، وفى نفس الوقت تعطى للفرد حرية التصرف اللازمة لتنمية روح الأقدام والمباداة · وحيث ان الافراد من مديرين وعاملين هم الذين يكونون العنصر المتحرك فى جميع أنظمة المنشأة الخاصة بالعمل الجماعى ، فانه يجب ان تكون هناك طريقة لافساح المجال امام الصيغة الفردية التى تنبعث من كل عضو من اعضاء المجموعة الانسانية التى يتكون منها التنظيم ·

وعموما فان المشكلة لها اهمية كبرى بالنسبة للعاملين والمديرين على حد سواء ، فالموظف يجب ان يؤمن أنه لكى يمكن نجاح العمل الجماعى فسوف يكون من الضرورى تحديد درجة الحرية الفردية للعاملين ، ولذلك فيجب على جميع العاملين ان يبذلوا مجهودا متسقا عند القيام بعمل جماعى تعاونى ، ولابد للعامل ان يكون مستعد لان يرى آراءه واقتراحاته لا يأخذ بها اولئك الذين يشرفون على المشاكل العامه للمشروع وينظرون الى المنشأة ككل عند قيامهم بذلك · ومن جهة اخرى يجب ألا يسمح للجماعة ان تسيطر كلية او ان تتحكم فى تفكير الفرد ، اذ يجب على الأفراد ان تكون لهم شخصيتهم وان يكون لهم حق توجيه الاستفسارات وتقديم الاقتراحات رغبة منهم فى تحسين الاجراءات وطرائق العمل التى تسير عليها المنشأة ·

ويجب على المدير كذلك عندما يحاول تحقيق نتائج سريعة الا يفرض او يستخدم شكلا تنظيميا او فلسفة ادارية تحول دون تنمية الشخصية الفردية لأعضاء الجماعه ، بل يجب ان تتوافر المرونة الكافية فى التنظيم لكى تفسح بعض المجال امام الصفات والمميزات المتنوعة لأفراد التنظيم ، وفى نفس الوقت يجب ان يكون التنظيم من القوة بحيث ينمى ولاء الفرد للمشروع ·

## ثالثا : التفاعل بين الأفراد والمنشأة :

ليست المنشأة مجموعة من المبانى والالات انما هى فى الواقع جماعة من الافراد المنتجين الذين يعملون باختيارهم فى دفع عجلة الانتاج ، فهى شكل من اشكال التنظيم يقوم بعمليات الانتاج او الخدمات عن طريق تحديد وتفويض للصلاحيات والمسئوليات واقامة علاقات واتصالات لسهولة انجاز العمل بكفاءة ، وتحقيق الاغراض التى قامت من أجلها المنشأة ·

والمنشأة من الناحية الشكلية عبارة عن هيكل تنظيمى يتم بموجبه تكوين الاقسام المختلفة ووضع الفرد فى احدى هذه الاقسام ٠ ويقوم الفرد بعمله حسب التعليمات التى تعطى له بطريقة محددة ، فيطيع الأوامر الصادرة اليه من رؤسائه ويعمل بالتعاون مع زملائه والعمل الذى يقوم به العامل داخل وحدته الفرعية هو جزء من نموذ ج متكامل على نطاق المنشأة كلها ٠ ولاشك أن تحقيق التعاون والترابط بين العاملين فى المنشأة ، يعد أحد العوامل الرئيسية فى نجاحها ان لم يكن أهمها على الاطلاق ، وبهذا التعاون يمكن تحقيق الأهداف التى تسعى نحوها المنشآت ٠

والمشكلة الأساسية التى تواجه التنظيم فى المنشآت هى عدم القدرة التامة على وضع الأنماط المختلفة للشخصيات فى أدوارها التنظيمية الملائمة ٠٠ او على حد التعبير الشائع عدم وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ٠ فلو كان من الملكن تكييف او تعديل انماط الشخصيات لتلائم مناصب ادارية معينه ، أو تعديل المناصب الادارية المعنية لتلائم انماطا معينه بالذات ، مع عدم الاخلال بالموضوعية فان الضغوط المختلفة لتكييف الأهداف والرقابة على الاداء والشعور بعدم الانتماء ستتلاشى حتما ٠

ولما كان جميع الأفراد ليسوا على نمط واحد ، ولا يمكن ان ينظر اليهم على انهم متماثلين ، فهم لا يتصرفون دائما نفس التصرف ، كما أنهم يختلفون فى القدرات والمواهب والكفاءات فهناك اختلافات عديده بين الأفراد ٠

لذلك تتمثل المشكلة التنظيمية الاساسية فى كيفية ربط هذه الأنماط المختلفة مع متطلبات التنظيم ، والتنظيم الناجح هو التنظيم الذى يستطيع تكييف متطلباته مع قدرات الأفراد المتوافرة لديهم ٠

ومن أولى الخطوات فى تكوين هيكل التنظيم الادارى ، تصميم ما يمكن ان يقال عنه أنه جهاز تنظيمى مثالى ، وان كنا عند التطبيق العملى نجد ان هذا الجهاز التنظيمى غالبا يحتاج الى ان يعدل لكى يتكيف ويتناسب مع القدرات والطاقات الخاصة بالأفراد الذين سوف يشغلون الوظائف ٠

## ضرورة توافر المرونة فى التنظيم :

الجهاز التنظيمى يشبه الالة فى نواحى كثيرة ، فهو يصمم لتحقيق اهداف معينة وله اجزاء متعددة متخصصة تتعاون مع بعضها فى تحقيق هذه الأهداف ، ولكن يجب ألا تطغى الصفة الالية على الجهاز التنظيمى بمعنى الا يكون صورة طبق الاصل للالة من حيث جمودها وعدم مرونتها ، فالافراد الذين يتكون منهم الجهاز التنظيمى يجب ان يتمتعوا بقسط كاف من الحرية والمرونة ، حتى يمكن ان يتقبلوا اى تعديل او تغيير فى الظروف التى يعملون فيها ٠

كما ان الجهاز التنظيمى لا يعمل فى ظروف ساكنه ، ولكن يعمل فى ظروف متغيرة

متجدده باستمرار ، فيجب الا يكون جامدا ليتلاءم مع الظروف والتغيرات فى السوق التنافسية التى توزع فيها منتجات المنشأة ٠

## العوامل التى تؤثر فى تفاعل الأفراد مع المنشأة :

هناك عدة عوامل تؤثر على تفاعل الفرد مع المنشأة وعلاقته بها ، ومن أكثر هذه العوامل تأثيرا : أهداف المنشأة على الفرد ، والتخصص وتقسيم العمل ، وأثر تسلسل الأوامر على انتاجية العامل وحالته المعنوية ووحدة الاتجاه بمعنى الموائمة بين مصلحة الفرد ومصلحة العمل ، ودور الرقابة وأثرها النفسى على العامل ٠

## أهداف المنشأة :

سبق أن أشرنا الى أن الأهداف التى تسعى اليها المنشأة يجب ان تكون واضحة ومحددة للقائمين على تنفيذها ومقنعة لهم ، وذلك حتى يتيسر انجاز العمل المطلوب ٠

وفيما يلى أربعة أهداف لاحدى المنشآت ، تهم الدراسة التى نحن بصددها وهذه تتضمن :

- تحديد أنواع الانتاج والخدمات المطلوبة ٠
- تأدية الانتاج او الخدمات على أعلى درجة من الكفاءة ٠
- تأمين عائد مناسب لاستثمارات المنشأة فى السوق ٠
- وجود علاقات بناءة بين القائمين على ادارة هذه المنشأة ٠

والعلاقات الانسانية للقائمين على ادارة المنشأة تستقر من واقع التجربة ، وعلى ضوء خبرتها ونشاطها ، وهى ليست مستديمة فى كل الأحوال كالقوانين ، بل هى خاضعة للتعديل حسب الظروف الخاصة التى تمر بها المنشأة ، فهى تتسم بالمرونة الواجبة ٠

ويرى دوجلاس ماك جريجور أن شعور العامل بالمساهمة والاشتراك فى انجاز أهداف المنشأة من شأنه أن يؤدى الى اشباع رغباته وشعوره بأهميته ـ وهذا أمر يجب أن تهتم به المنشأة لأنه يحقق زيادة الطاقة الانتاجية لدى الفرد نتيجة الاهتمام بالعمل ٠

## التخصص وتقسيم العمل :

التخصص فى العمل قد يؤدى الى ارتفاع مستوى المهارة المطلوبة من العامل ، ويقلل بالتالى الوقت اللازم لانجازه ٠ غير أنه قد يكون العمل المخصص صغيرا بحيث لا يشكل فى ذاته حافزا ، وهذا بدوره قد يولد لدى العامل شعورا بضآلة العمل الذى يقوم به ، خاصة اذا كان ذلك العمل ضئيلا ويتم ضمن عملية انتاجية كبيرة لا يعلم عنها شيئا ٠

وتقوم فكرة التخصص فى العمل على افتراض أن كفاءة العامل تزداد عند التخصص ، غير أن هذا القول ينطوى على تجاهل لنزعة غريزة حب اثبات الذات عند الفرد ومن هنا يفقد العامل اهتمامه بالعمل المعهود اليه ·

ولكى يؤدى الفرد عمله باهتمام ، يجب اعطاؤه عملا يحاول فيه اثبات ذاته ، بأن يعهد اليه بعمل يكون فيه تحديا له · ويحاول ماك جريجور ان يحدد نظريته فى التكامل بين الفرد والمنشأة بقوله انه يجب خلق الظروف التى تمكن العاملين فى منشأة ما ـ من أن يؤدوا عملهم عن طريق اثبات ذاتهم ·

ولا يتجاهل ماك جريجور مبدأ تقسيم العمل داخل المنظمة ، ولكنه يرى ألا يتم تقسيم العمل الى تخصصات صغيرة على حساب الاهداف والرغبات الانسانية ، بل يجب ان يكون تقسيم العمل على أساس خطوط عريضة تشجع الفرد على اثبات وجوده فالتخصص الدقيق فى العمل ـ خاصة العمل الجسمانى ـ لا يتيح الا قدرا محدودا من المهارة الفردية · وهذه قد تكون ذات اهمية ضئيلة بالنسبة له ، ولذلك يجب الاستفادة من كافة قدراته المادية والفكرية ·

ويفسر ذلك أرجريس بقوله : ان التخصص فى العمل على نحو لا يكفل الاشباع النفسى للفرد سيؤثر دون شك على نفسيته وهذا سيولد نوعا من الضغط عليها ويؤدى بالتالى الى انخفاض مستوى انتاجه ·

## تسلسل الأوامر :

النتيجة المنطقية لتطبيق مبدأ تقسيم العمل هو قيام فكرة الرقابة وتطبيقها ــ عن طريق قيام جهاز رئاسى ــ ومتابعة الاعمال التى يقوم بها العاملون فى المنشأة ·

ويعد الرئيس مسئولا عن انتاج وأداء العاملين التابعين له ، وهذا الرئيس بدوره مسئول امام رئيس أعلى منه · وعلى هذا الاساس يفترض زيادة الانتاج كلما تحققت الرقابة بصورة رأسية متدرجه من أعلى الى أسفل وفقا لتسلسل السلطات ·

ويلزم لنجاح الرقابة قيان نظام للحوافز يتم بموجبه تقييم أداء العاملين وبمقتضاه يكون من حق الرئيس ان يكافىء المجدين ويعاقب المقصرين · وقد يترتب على هذا الوضع حدوث أزمات بين الرئيس ومرءوسيه نتيجة لاختلاف وجهات النظر واعتقاد المرؤوس بانه دائما على صواب ·

وقد يكون فى انشغال العاملين بأمور المكافأة ما يصرفهم عن الانتاج الفعلى · ويحاول بعض المسئولين ان يقللوا من هذه الاثار ، وذلك بطرق متعددة : كأن يقرروا مكافأة مادية للعامل النشيط وذلك كمحاولة للتقليل من فكرة اعتماد العامل على رئيسه · وقد يكون من أثر هذا رفع معنويات العامل خارج نطاق عمله ·

وهذا الرأى يقوم على فكرة فعل الظروف التى يعانيها العامل فى داخل المنشأة عن تلك الظروف الخارجية · وهذه يعوض عنها بتقدير مادى · لكن هذا الرأى يتجاهل فى الحقيقة متطلبات العامل النفسية ·

ومن الآراء التى تقال فى شأن تقليل اعتماد المرؤوس على رئيسه فى العمل قيام جو التنافس بين العاملين أو اختيار الرؤساء على أساس موضوعى ، وأن يكونوا مخلصين فى عملهم فيضربون بذلك المثل الاعلى للمرؤوسين ·

والمنشآت التجارية والصناعية تكون منظمة وفق التقسيم الهرمى فى أغلب الاحوال · ويحدث فى كثير من الحالات ان المسئولين من رجال الادارة العليا قليلا ما يهتمون بالعاملين فى المستويات الادنى ، وبذلك لا يحفزوهم على العمل بالقدر الذى يخلق جوا تنافسيا مطلوبا لزيادة الانتاج ·

وبذلك تعمد المنشآت الى عقد برامج التدريب المستمرة للعاملين مع تشجيعهم بالترقى والحوافز المادية لتخلق الجو التنافسى الذى قد يكون من شأنه تحسين مستوى الاداء فى المنشأة ·

وقد يتساءل البعض عن الاحوال التى تقوم فيها المنافسة بين العاملين – فى التركيب الهرمى للوظائف – ومدى تأثيره على الانتاج فى المنشأة ·

فيقول هارولد ليفيت ( Harold J. Leavitt ) أنه ليس صحيحا ان نعمم المزايا التى قد تنجم عن التنافس بين المنشآت ونطبقه على التنافس بين الافراد ، وذلك انه فى بعض الاحيان قد ينجح التنافس فى كرة القدم بين الفرق بعضها والبعض ، ولكن لا ينجح التنافس بين أفراد الفريق الواحد لكرة القدم ·

ان الرؤساء الذين فى قمة التنظيم الهرمى فى المنشأة هم فى الحقيقة حكام وقضاة لتصرفات الافراد داخلها ولذلك فان الفرد الذى ينشد التقدم فى المنشأة لابد وأن يلجأ الى ارضاء هؤلاء الرؤساء · ان التنافس بين الافراد يؤثر ولاشك على التناقض الشخصى بين هؤلاء الافراد وبين متطلباتهم الاجتماعية ، فالتقدم على حساب الغير قد يبدو فى الحقيقة غير أخلاقى · لذلك فان خلق هذا الجو من التنافس قد يؤكد عند بعض العاملين شعورا بالاثم ·

وقد قام بعض العلماء بتجارب اثبتوا فيها أن قيام المنافسة لا يدل على ان الفرد المتنافس يتعلم أفضل من الفرد الذى لا يتنافس مع غيره ، بل يرى البعض أن المنافسة تولد جوا من التعصب بين العمال ويسود بينهم التوتر بدلا من الاخاء والحب والتعاون ·

## وحدة الاتجاه :

من خصائص الشخصية السوية أن يكون لها هدف تسعى اليه فى الحياة ، فكلما استطاع الشخص ان يحدد أهدافه كلما كان أقرب الى النجاح والى تحقيق

رغباته · ومن ناحية المنشأة فان كفاءتها تزداد اذا كان نشاطها موحدا ومخططا له وموجها عن طريق رئيس كفء ·

وتبرز أهمية وحدة الاتجاه فى مساهمة العامل فى تحقيق أهداف المنشأة وشعوره بالمسئولية والمواءمة بين مصلحته الذاتية ومصلحة العمل – بالقدر الذى يشجع على زيادة الانتاجية – واعطائه فرصة التعبير عن ذاته ليقدم مقترحاته لتحسين الاداء · كل هذه الامور تحقق وحدة الاتجاه فى المنشأة التى يعمل فيها العمال ·

## مدى الرقابة :

يقول بعض رجال الادارة أن الرقابة ومداها وجدواها شىء غير عملى ، خاصة فى مجال المنظمات الحكومية او الشركات الكبرى ، حيث يوجد عدد كبير من الرؤساء يشرفون ويراقبون عددا محدودا من المرءوسين فى حين أن بعض المنظمات أو المنشآت بها عدد محدود من الرؤساء يشرفون على عدد كبير جدا من الموظفين قد يصعب حصرهم ·

وينتقد البعض الآخر فكرة الرقابة المحدودة على عدد من الموظفين بقولهم ان هذا المبدأ يزيد من بعد المسافة الادارية بين العاملين فى المنشأة ·

بينما يرى البعض انه لكى ينجح أى عمل ادارى داخل المنشأة فلابد وأن يقل عدد الموظفين الذين يشتركون فى أدائه · فكثرة عدد العاملين الذين يؤدون عملا محددا قد يؤدى الى شيوع المسئولية بينهم ·

ويخشى من ناحية أخرى ، انه اذا كان عدد المرؤسين قليلا بالنسبة للرؤساء ، فسوف يكون المرؤسون موجهين بشخصية الرئيس ، فيفقدون بالتالى شخصياتهم الذاتية ، وتنشأ لديهم ظاهرة التوجيه عن طريق الرئيس ، ويسيطر عليهم شعور بأن أى عمل لن يتم اتخاذ قرار فيه قبل الموافقة عليه مسبقا من الرئيس · وعلى ذلك يتحول هؤلاء العاملون الى السلبيه بدلا من أن تكون لهم شخصيتهم المستقلة فى العمل ·

ولهذا السبب يقال أن كثرة الرقابة على المرؤسين تزيد من سلبية العامل وتضعف لديه القدرة على المبادرة ويصبح شخصا غير متكامل من الناحية النفسية · فالشخص المتكامل من هذه الناحية لن يقبل ان يعمل فى مثل هذا الجو النفسى ·

ويقول دوجلاس ماك جريجور ان الظروف التى كانت سائدة فى المنشآت من قبل ، كان يسيطر عليها الشعور بان العاملين يقومون بأعمال تحدد لهم سلفا ولا تتناسب وكفاءتهم الذاتية ، كما انه قد اختفت لديهم المبادرة وروح الكفاح والشعور بالمسئولية · وترتب على ذلك ان العاملين تعودوا على ان يوجههم رؤساؤهم الى الاعمال التى يرغبون فيها مما يقضى على شخصية العامل فى المنشأة ولا يخلق منه انسانا له مقوماته الشخصية المستقلة ·

## أثر الفرد على المنظمة :

اذا لم يشعر الفرد فى المنشأة أن ما يقوم به من عمل يشبع رغباته ويتواءم مع شخصيته فانه ينكمش ويصبح مجرد شخص سلبى غير مسئول يميل الى التهرب من المسئولية ٠

ولاشك ان كثيرا من الامثلة توضح ان للفرد أثرا بارزا على المنطقة التى يعمل بها ، فكل منهما يؤثر فى الامر بدرجات متفاوتة ٠

فالمنشآت تستخدم الافراد للقيام بالاعمال التى تحقق هدفها ٠ والعلاقات الحسنة المتبادلة بين الافراد فى اطار المنظمة تخلق جوا صحيا يسود العمل بين الرؤساء والمرءوسين ٠ وقد ثبت من الدراسات التى قامت بها شركة كهرباء ويسترن الكتريك الامريكية ان الاعتبارات الاجتماعية لا تقل أهمية عن الظروف المادية مثل الاضاءة والحرارة وغير نلك داخل الشركة ٠ وقد حاول علم الاجتماع ان يربط الافراد بالمنظمات عن طريق الاعمال التى يمكن أن يقوم بها هؤلاء ٠ والجو النفسى الذى يعملون فيه ٠

وعلى نلك فان النجاح فى شغل وظيفة معينة بشخص معين ، يتوقف على الوسط الاجتماعى الذى يحيط بها ومتطلباتها لسلوك اجتماعى وفردى معين ، اذ انه يجب ان يوضع العامل فى الوظيفة التى تحقق اهدافه الشخصية وفقا لمتطلباته هو ، وكذلك يجب أن يكون مستوفيا للشروط العامة التى تجعل أداءه لهذه الوظيفة صالحا ٠

وتوجد صعوبة كبيرة تنشأ عند محاولة التوفيق بين الاعتبارات الداخلية الذاتية للشخص نفسه ، وبين متطلبات الوظيفة ذاتها ، حيث نجد فى العادة ان كثيرا من العاملين يمكن ان يستوفوا ظاهريا شروط الوظيفة ولكن تحديد الاصلح لها من بينهم يعد أمرا أكثر صعوبة ٠

وتشابك العلاقات بين العمليات التى يقوم بها الافراد سوف يحدد الطريقة التى سيعملون بها سويا ٠ وفى بعض الحالات عندما لا يتمكن الافراد من أن يشغلوا وظائف تشبع حاجاتهم لنفسه ، فان هذا الاثر سينعكس على مجموعة العلاقات القائمة بين مجموع العاملين فى المنشأة الواحدة ، الامر الذى قد يؤثر على كفاءة الانتاج ٠ ويتمنى بعض المديرين ألا تقوم مثل هذه العلاقات غير الرسمية بين العاملين ، اذ أنها تعوق العلاقات الرسمية بالعمليات الادارية العادية اللازمة لنجاح العمل ٠ وجدير بالذكر أنه طالما توجد جماعة تعمل داخل المنشأة فلابد وأن تقوم هذه العلاقات غير الرسمية وعلى نلك يجب ان يعمل القائمون على ادارة المنشأة على محاولة التوفيق بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية ونلك حتى لا يؤثر نلك على الانتاج ٠ ويقتضى العمل تحقيق المواءمة بينهما اذ يقتضى نجاح الادارة فى المنشأة أن ترسى العلاقات الرسمية على ضوء وهدى العلاقات غير الرسمية التى تقوم بين العاملين ، نلك انه ـ فى كثير من الحالات ـ

اذا تجاهلت الادارة هذه العلاقات غير الرسمية فانه تتكون مجموعات من العاملين تعمل على مقاومة الاوامر والتنظيم الرسمى للمنشأة ٠

ويعتبر الشعور المعادى للادارة معوقا للعمل ٠ وهو نوع من ردود فعل العاملين ضد الادارة ولذلك فان تنظيم العاملين فى تكوينات اجتماعية يقدم نوعا من أنواع النشاط الذى يمتص نشاط العمال غير الضرورى ، الامر الذى يحد كثيرا من غضبهم أو ثورتهم ٠

وكنتيجة للقيود الادارية على العاملين ، فانه يخشى ان تتحول قوة البناء لديهم الى قوة هادمة معوقة للانتاج ٠ لذلك يجب ان تهدف الادارة الى تنظيم العلاقات الرسمية داخل المنظمة بطريقة تتفق وأهداف الطبيعة البشرية للعاملين ، بحيث يحقق لهم اشباع رغباتهم النفسية ، حتى يكونوا منتجين فى العمل بدلا من ان يكونوا قوة معوقة ٠

## رابعا : كيف يمكن زيادة فعالية التنظيم :

تعتبر شركة وسترن للكهرباء من أكبر الشركات القائمة فى المجتمع الصناعى الامريكى ٠ ولكن حجم هذه الشركة يجعل من الموظف أو العامل الذى يعمل بها وكأنه مجرد قطعة صغيرة من آلة تقوم بالانتاج ٠ وقد حاولت هذه الشركة أخيرا تطبيق أحد برامج التدريب المسماة « الجانب الانسانى للمؤسسة » ٠ وتطبيق هذا البرنامج يعتبر تأييدا وموافقة من جانب الشركة بأهمية الجانب الانسانى داخل المنظمة ٠ ويقول ماك جريجور : ان كل قرار او فعل تصدره الادارة يتصل بالضرورة من قريب أو بعيد بطبيعة السلوك البشرى ، فالانسان العادى يعمد الى التهرب من العمل لانه فى كثير من الاحيان قد يعمل ضد رغبته ٠ وانه يكره العمل بطبيعته ويحاول ان يهرب منه ، وانه يعتمد على رئيسه فى تنفيذ الاعمال المطلوبة منه خوفا من تحمل المسئولية ٠

ويعتقد ماك جريجور ان هذه النظرية يأخذ بها كثير من رجال الادارة ويضيف اليها ما يأتى :

- ان الرجل العادى يحاول أن يعمل أقل قدر من العمل ٠
- انه يكره المسئولية ، ويرغب فى ان يقوده شخص مسئول ٠
- انه لا يفكر الا فى نفسه غير مكترث باغراض المنظمة التى يعمل بها ٠
- انه بطبيعته يكره التغيير ٠
- انه انسان غير طموح ويميل الى الفوضى ٠

ويقول أنه إذا كتبت هذه المبادىء وأعطيت لاحد رجال الادارة لا نكرها تماما ٠ ولكن عند البحث الدقيق فى أعمال الشركات يتبين ان رجال الادارة يؤمنون بهذه المبادىء بدليل ان التنظيم الرسمى للمنظمة يقوم على هذا الاساس أو على هذا الافتراض ٠

ويؤيد هذه النظرية ، روبرتز كاتز ، فيقول ان هذه الافتراضات موجودة لدى كثير من المنشآت • ويخلص من نلك الى انه بتحليل سلوك الفرد وكنلك سلوك المجموعة يتبين ما يلى :

- ان الفرد عادة ما يهتم بالمحافظة على كل ما يتصل بدخله ومظهره وأمنه •
- ان السبب الرئيسى من تواجد الفرد داخل التنظيم الجماعى هو تحقيق هذه الرغبات •
- ان العلاقة التى تقوم بين تحقيق رغبات الفرد وأغراض المنشأة تكون عن طريق اشباع رغباته حيث ان فى اشباعها تحقيقا لاغراض المنشأة التى يعمل بها •
- انه فى مقابل الدخل المادى والمركز الاجتماعى او الامان الذى يحصل عليه ، فانه يكون مستعدا لان ينفذ ما يطلبه رؤساؤه • وأنه عن طريق المكافآت او الجزاءات يصبح اختيار الموظفين أمرا ميسورا بالنسبة للرؤساء •
- من ناحية نواب المديرين ، فان اخلاصهم للمنشأة يأتى فى المقدمة • فهم يعملون على تحقيق أغراض المنشأة من قبل ان يحققوا نواتهم الشخصية ، وهذا على خلاف القواعد العادية للنفس البشرية •

وفيما يتعلق بسلوك المجموعة البشرية يتبين الاتى :

- أنه نظرا لاختلاف التنشئة والبيئة الخاصة بكل شخص ، فان هناك اختلافا فى سلوك كل منهم ، ومن ثم فانه يجب ان ننظر اليهم كأفراد أكثر من النظر اليهم كمجموعة •
- اذا كان لدى العاملين الصفات الخاصة التى تمكنهم من أداء عملهم بنجاح ، فانه يمكن تبادل مواقعهم مع بعضهم البعض دون أن تقل الكفاءة فى الاداء • ولكن الحقيقة ان هذه السمات السلوكيه قد توجد فى بعضهم فقط مما يترتب عليه عدم امكان تحقيق نلك التبادل •
- يلاحظ انه فى الاحوال التى ينحرف فيها بعض العاملين عن النظام الذى يسير عليه العمل فى المنشأة فان نلك يكون عادة بسبب سوء القيادة • وان كان نقل الرئيس ، يخشى معه فى بعض الحالات ان ينفك عقد المجموعة ويذهب كل فرد فى البحث عن أغراضه الشخصية •
- ان الكفاءة العالية لا تتحقق الا اذا تخصص كل موظف فى عمل معين بالذات ، فعن طريق التخصص يتحقق الانتاج كما تسهل مراقبة كل موظف فى مجال تخصصه •
- ان التعاون والتنسيق بين الاعمال التخصصية يعتمد أساسا على علاقة كل عمل بالاخر • فاذا كانت الخطط منطقية وواضحة وكان كل موظف يعرف واجباته فلن يحدث تضارب فى العمل •

ووظيفة رجل الادارة اساسا ان ينظم العمل ويهيىء الفرصة للمرءوسين لكى يعملوا عن طريق تحفيزهم سواء عن طريق الحوافز المادية او المعنوية او التقارب • كما ان على العامل ان يعرف حدود وظيفته واختصاصاته ونتيجة عمله حتى ينفذ الاوامر الصادرة اليه من رئيسه •

ويفسر بعض رجال الادارة هذا الاتجاه بانه اتجاه « ميكانيكى » نظرا لان العامل عندما يؤدى عمله فانه يعمل تماما بناء على برنامج سابق محدد ·

ويفترض على هذا الاساس ان العلاقات الموضوعية لتنظيم العمل داخل المنشأة هى التى تكون محور التنظيم وليست العلاقات الشخصية بين العاملين وبعضهم وبعض أو بينهم وبين الرؤساء ·

غير ان عدم الملائمة بين الرغبات الفردية للعاملين كبشر ، وبين التنظيم الرسمى ينعكس أثره فى صورة عدم اكتراث او اهتمام من جانب العاملين اذا عملوا فى جو غير صالح للعمل ، وشعروا بانهم لم يحققوا ذاتهم فى العمل الذى يقومون به ·

ويترتب على ذلك :

- أنهم سيشعرون بالمرارة وخيبة الامل ، وهذا الشعور يتزايد ويتراكم كنتيجة لعدم تحقيق ذاتهم ·
- سوف يشعرون بالاحباط لانهم لم يحققوا اهدافهم فى الحياة ·
- ان نظرتهم للحياة سترتبط باللحظة التى يعيشون فيها وسوف لا يكون لهم تطلعات لمستقبل غير واضح أمامهم · ويترتب على هذا شعور بالفشل وبالتالى صراع بين العاملين ·

وعلى ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن العاملين سوف يظهرون العداء لبعضهم البعض · ومن الناحية الاخرى قد يتولد الشعور بالعزلة والسلبية ، وقد لا تقوم بينهم صلات التعاون والوفاق التى لابد منها لكى يتقدم العمل ويزيد الانتاج ·

ويلخص أرجريس رأيه فى النقاط الاتية :

- يترتب على اعتماد المرءوس فى علاقته بالرئيس ان يحدث تنافس ضار بين العاملين وتشيع الكراهية بدلا من التفاهم والاخاء والمحبة بينهم ·
- كنتيجة للتنظيم الرسمى للمنشأة ، فان كل موظف يعمل نحو تكريس جهده للعمل الصغير الذى يقوم به فقط دون اهتمام بالعمل فى المنشأة ككل ·
- تقوم حلقة مفرغة فى العمل مؤداها ان الرئيس سيعمد الى احكام الرقابة على أعمال مرؤوسيه فقط ، وهؤلاء سيعمدون من جانبهم الى أداء عملهم المحدود · وبسبب ذلك ينحصر اهتمام كل رئيس بمرءوسيه فقط دون غيرهم · وهكذا تنشأ تلك الحلقة المفرغة · وأى تنظيم ينشأ على ضوء تلك العلاقة سيكون على حساب الحافز الفردى للعامل الذى يختفى تدريجيا وبالتالى لا يحقق العامل اغراض المنشأة بسبب تجاهل الطبيعة الانسانية وما لها من حاجات أولية تحتاج الى اشباع ·

وقد تقوم النظرية التقليدية فى التنظيم الرسمى للمنشأة على اساس اشباع الرغبات الماديه وحدها للعامل ، ولكن توجد رغبات وحاجات معنوية ونفسية اخرى يجب تحقيقها ·

وتحقيق رغبات الفرد ومتطلباته تعتبر دائما تحديا للتنظيم فيثور هنا السؤال : كيف يمكن تحقيق واشباع رغبات الفرد مع تحقيق اهداف المنشأة ؟

يقول ماك جريجور ان محاولة وضع نظرية للتوفيق بين متطلبات البشر ورغباتهم ، وبين التنظيم الادارى للمنشأة يجب ان تقوم على دراسة رغبات الفرد ومتطلباته مع تحقيق قدر ملائم ومعقول من التنظيم الادارى ويلخص نظريته فى الاتى :

- ان بذل المجهود العقلى والجسمانى يعد أمرا طبيعيا تقوم عليه حياة البشر وعليه فانه لايمكن القول بأن الفرد العادى لايرغب فى العمل ويفضل الراحة ، بل العكس هو الصحيح ·
- ان الرقابة على عمل الفرد او التهديد بمجازاته ليست هى الوسيلة الوحيدة لضمان قيامه بعمله وتحقيق اغراض المنشأة بل قد يكون العكس هو الصحيح اذ لو قام الفرد بالعمل الذى يحبه ويحقق رغباته لأنتج خير انتاج وحقق اهداف المنشأة ·
- يمكن ان تتحقق اهداف المنشأة اذا ادى الفرد ذلك العمل الذى يشعره بالسعادة والرضا والتقدير المعنوى · فالحافز المعنوى أكثر فاعلية من الحافز المادى ·
- ان الانسان فى الظروف العادية يسعى الى تحمل المسئولية ولا يهرب منها · ذلك ان السلبية والتهرب من المسئولية والاهتمام الزائد بتحقيق الرغبات المادية كلها مسائل يكتسبها الفرد من البيئة المحيطة به اكثر من أنها صفات اصيلة فيه ·
- ان قدرات التصور الخلاق والابداع والنبوغ كلها صفات موجودة بين افراد البشر وليست وقفا على أفراد معينين بالذات ·
- ان ظروف الحياة المعقدة فى المجتمع الصناعى لم تتيح الا استغلالا لجزء يسير جدا من الطاقة الابداعيه للانسان ·

ويوضح هذا التحليل الدور الذى يمكن ان يحققه التكيف الانسانى للظروف المحيطة به اكثر مما تحققه الرقابة الادارية فى العمل · كما يوضح أن حدود الطاقة البشرية فى العمل والتعاون مع الغير هى قيود ذاتيه مردها الى الطاقة البشرية ·

ويعتمد ماك كريجور على فكرة التكامل النفسى التى تقوم على خلق الظروف الملائمة التى يستطيع الفرد فى ظلها أن يحقق أفضل النتائج للمنشأة التى يعمل بها · ذلك ان كثيرا من المنظمات تفضل التنظيم الادارى الرسمى على الاعتبارات الانسانية على افتراض ان الانسان لا يسعه الا ان يقبل الظروف القائمة وبالتالى فهو يتقبل فكرة الرقابة على عمله ·

وكتصوير لذلك نسوق هذه الحالة :

يفكر رجال الادارة فى احدى الشركات فى نقل أحد العاملين الى وظيفة أنشئت حديثا فى مدينة ساحلية فيختارون احد العاملين على اسس موضوعية وطبقا للتنظيم الادارى الرسمى للمنظمة غير آخذين الاعتبارات الشخصية للعامل فى الحسبان · ويعرض عليه المنصب فيقبله على أساس الزيادة المادية فى المرتب

لكن هذه الوظيفة الجديدة لا تشبع حاجاته ، ويعمل على أن يوائم بين اوضاعه وحاجاته النفسية · فيحاول ان يؤدى عمله بطريقة مرضيه لكنه يعانى شعورا بالفشل ، ونجده يتمنى داخليا لو انه يعود الى عمله الاصلى ·

فى هذا المثال يتبين ان الشركة نظرت الى الاعتبارات الرسمية دون النظر الى الاعتبارات الشخصية للعامل ، وقليلا ما تأخذ الشركات برغبات العامل وتعمل على تحقيقها ، ذلك ان التنظيم الرسمى تكون له الاسبقية ·

وصحيح ما يقوله ماك جريجور عن اهمية التكامل او تحقيق التوازن بين الاعتبارات الشخصية للعامل وبين اعتبارات الصالح العام للمنشأة بحيث لا يحدث تجاهل للاعتبارات الفردية حتى يمكن الاهتمام بالعمل ·

ومن النتائج الهامة للدراسات السلوكية المتصلة بهذا الجانب ، ضرورة غرس وتنمية الشعور بالواقعية لدى العامل ليحس بانه يؤدى عملا يحقق ذاته · ويتضمن هذا الشعور حسن قيام العامل بوظيفته ويحقق فى نفس الوقت اغراض المنشأة ·

ويمكن تقسيم رغبات العاملين الى نوعين :

الاول : الرغبة فى التقدم فى عمله ومحاولة النمو فى ذات الوظيفة ·

والثانى : ضمان معاملة حسنة فى العمل ، وأجر مادى مناسب وظروف صالحه للعمل ·

وتحقيق الغرض الثانى يرتبط بحسن أداء العامل لمهام وظيفته ·

ويقرر روبرت كاتز فى هذا الموضوع المبادىء الاتية :

**المبدأ الأول – حسن الاداء فى العمل بدلا من الافتراض بان الغرض النهائى للمنشأة هو تحقيق اقصى ربح :**

ويتعين تأسيسا على ذلك الافتراض بان الغرض الرئيسى للمنشأة هو القيام باعمال يكون من شأنها :

( أ ) الوفاء بحاجات المجتمع المتمثله فى القيام بانتاج سلع أو خدمات ·

( ب ) تهيئة الفرص لاشباع الحاجات الرئيسية للافراد مثل المسكن والوظيفة بجانب الحاجات المعنوية كالامان واحترام الفرد لذاته حتى يجد الدافع للقيام بعمل يخدم به المجتمع ·

**المبدأ الثانى – أساس تقييم الربح :**

يجب تقييم النتائج لا على اساس مدى تحقيق المنشأة للارباح وانما على اساس مدى مساهمتها فى تحقيق الرغبات الخاصة بالافراد الذين يعملون فيها · ومدى مساهمة القرارات فى قيام علاقات انسانية طيبة بين العاملين فى المنشأة ·

**المبدأ الثالث ـ مرونة التخطيط :**

بدلا من افتراض ان الخطة ستراعى كافة الاحتمالات ، فانه يجب تقدير الظروف غير المتوقعة · فالخطة يجب ان تكون مرنة لتقابل كافة الظروف والاحتمالات والمشكلات لتكون اقرب الى الواقع ·

**المبدأ الرابع ـ ضرورة مساهمة العاملين :**

يجب مساهمة العاملين فى الخطة ومشاركتهم فى تحمل مسئولية النتائج ، وأن يكون لكل فرد دور محدد فى الخطة وفقا لخبرته وكفاءته · ومعنى ذلك توسيع نطاق الاختصاص الوظيفى عن طريق زيادة حجم الاعمال التى يقوم بها العامل وتعتبر تعويضا له عن صغر حجم عمله فى حالة التخصص الدقيق والمحدود والذى يفتقد فيه فرصة تقدير رؤسائه والحكم على مدى مساهمته فى العملية الانتاجية كلها ·

وفى هذه الطريقة يوسع العمل بحيث يشمل عدة عمليات صغيرة متصلة ببعضها تسمح للعامل بفرصة أوسع فى العمل ، كما انها تسمح له ان ينضم ويشارك زملاء آخرين فى القسم يقومون بأعمال ذات مسئولية أكبر ·

مثال ذلك مندوب شركات التأمين الذى يمكن ان يقوم بعملية الاتصال بصاحب السيارة ثم اقناعه بتحرير بوليصة تأمين على سيارته ثم معاينة السيارة واستخراج الاوراق اللازمة وحساب الاقساط الواجب دفعها وتحصيل المبالغ التى يلزم دفعها · وهذا يعتبر عملا موسعا بدلا من التخصص فى جزئية من هذه العملية ·

ويترتب على توسيع نطاق اختصاص العامل تنوع العمل الذى يقوم به ، وبذلك نقلل من عنصر الملل وعوامل الضيق النفسى الذى يشعر به فى حالة تكليفه بجزء صغير من العمل ·

ويقول أرجريس فى هذا الصدد ، ان منح العامل فرص أوسع للعمل يجعله يعبر عن نفسه بصورة اكثر واقعية ويتيح له ان يستخدم معلوماته التى تلقاها فى المعاهد والجامعات ، ويستطيع ايضا ان يتخذ قرارات فى العمل وفق سلطاته التقديرية · وكنتيجة لقيامه بهذه الاعمال تتسع مسئولياته وتزداد فرصته المهنية ، كما يقول ان احسن طريقة لتوسيع نطاق العمل هى :

« المشاركة فى العمل والحكم على النتائج على أساس هذه المشاركة »

ولا يكتفى بان يطلب من العامل ان يشترك مع مجموعة من زملائه فى عمل ما أو حل مشكلة معينة ، كمحاولة تخفيض التكلفة الخاصة بسلعة معينة تنتجها المنشأة ، بل قد يكون من أساليب المشاركة تقديم مقترحات بتحسين مستوى الاداء ، أو نوعية السلع أو الخدمات التى تنتجها المنشأة · واذا ترتب على مقترحات العاملين تخفيض التكلفة او زيادة الارباح يكون لهم الحق فى الحصول على نصيب من الارباح أو من المبالغ التى توفرت فى حالة انخفاض التكلفة ·

## المبدأ الخامس ـ تقييم الاداء :

تكشف النظرة العابرة لنظام تقييم الاداء فى المنشآت عن أن هذا النظام قوامه النظرة الى العامل على أساس انه احد المنتجات السلعية التى تقوم المنشأة بانتاجها ٠

وعلى سبيل المثال اذا استبدلنا بالسلعة كلمة فرد ، واستبدلنا بالآلة كلمة الرئيس الذى يراجع عمل الموظف ، فاننا نخلص من ذلك الى أن طريقة تقييم الرئيس لاداء العامل لعمله ، لا تختلف عن الطريقة التى تنظر بها المنشأة الى انتاج السلعة

ومن الأمثلة الطيبة ان شركة استاندرد أويل فى ولاية أوهايو تستخدم برنامجا لتقييم الاداء ولترشيد العمل ٠ وتوجد لجنة مختصه مهمتها ارشاد العامل ومعاونته فى وضع الخطط الخاصة بعمله عن العام القادم ٠ وهذه الطريقة تسمح للعامل ان يقدر مدى نجاح الخطط التى اقترحها والنتائج التى توصل اليها ٠ وبهذا يستطيع أن يقيم نفسه تقييما موضوعيا بحيث يعدل من طريقة عمله مستقبلا اذا كان أسلوبه لم يحقق النتائج المرجوة ٠ ولاشك ان نجاح هذا الاسلوب فى الترشيد يحسن أداء العامل ويحسن العلاقة بين المشرفين والعمال ، ويمكن المشرف من أن تكون علاقته بمرؤسيه علاقة بناءة تسمح بتبادل الرأى وبمناقشة الطريقة التى يتحقق بها انتاجا أكثر ، وعن طريق المناقشة تتحسن العلاقة بين المشرفين والعمال ، ويزداد الانتاج بصفة عامة ٠ ويجب ألا يغيب عن البال كما يقول بيتر دروكر ان المنشأة الحديثة هى أحدث تكوين اجتماعى توصل اليه الانسان ٠

## أنماط التنظيم الفعال فى ضوء مفاهيم العلاقات الانسانية :

ليس التنظيم مجرد خرائط تنظيمية واختصاصات محددة مكتوبه فقط ، ولكنه بالدرجة الاولى مسألة أفراد ، لهم توقعات واهداف وتحيزات واهتمامات مطلوب وضعهم بشكل متكامل بحيث يحدث التفاعل اللازم لتحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها بصفة مستمرة وبتوازن أمثل ٠

وقد لاحظ بعض الباحثين نتيجة لدراسات ميدانية قاموا بها ان هناك عدة انماط للتنظيم كانت فعالة تحت ظروف مختلفه ، ففى أحدى الدراسات وجد انه فى شركة ناجحه لانتاج الاخشاب ، كان الاعتماد اساسا على الادارة الوسطى فى اتخاذ القرارات الهامة وحد أدنى من الاشراف بواسطة الادارة العليا ، كما كان يوجد اعتماد قليل على التعليمات والقواعد والاجراءات ( اللوائح ) ٠

ومن ناحية اخرى كان نجاح شركة اخرى لانتاج البلاستيك يعتمد على الاجراءات التفصيلية وقدر كبير من الرقابة بواسطة الادارة العليا ٠ اذن لا يمكن التعميم بانه يوجد تنظيم أمثل يصلح لكل الظروف يمكن تطبيقه على جميع المنشآت ، ولكن من الاهمية بمكان ان يتكيف التنظيم تبعا لظروف كل منشأة ، وقد أوضحت الدراسات ان اختلاف

طريقة الانتاج واحوال السوق تؤثر على الهيكل التنظيمى فعلى سبيل المثال فى حالة المنشآت التى تتبع الانتاج المستمر فان اعتمادها على الاشراف بواسطة الادارة العليا اقل منه فى حالة الانتاج حسب الطلبات فان نطاق الاشراف فى هذه الحاله يكون أكبر . أما فى حالة الشركات التى تعمل فى ظروف متقلبه للسوق فان التنظيم يعتمد على علاقات الاشخاص اكثر من الاعتماد على الاختصاصات الواردة فى اللوائح ، وحيث تتخذ كثير من القرارات فى المستويات الادارية الوسطى .

**الاسلوب العلمى فى التنظيم الادارى : "١"**

لاشك ان التنظيم من أهم المشاكل الحساسه التى تواجه المنشآت بصفة عامة ، ومنشآت الاعمال بصفة خاصه ، فالتنظيم بنظرة أوسع وأكثر شمولا ، يعنى اى تكوين مرتب لاى مجموعة من الافراد تشترك فى تحقيق هدف معين محدد ومعنى ذلك ان اى مشروع يعتبر تنظيما بذاته ، ولابد هنا ان تحدد اختصاصات كل فرد فى المجموعة وكذلك تحدد العلاقات والسلطات وبالتالى يتشكل الهيكل التنظيمى العام للمشروع الذى يمثل نقطة الانطلاق لأى عملية تنظيمية اخرى لتحقيق الهدف العام للمنشأة ، ومن الضرورى بمكان ان نهتم بهذه الخطوة ، بحيث تتضمن المراحل التالية :

- تحديد أوجه النشاط الذى يجب ان يبذل لتنفيذ السياسات المحدده .
- تقسيم وتجميع أوجه النشاط لتحقيق التخصص ، وتسهيل الاشراف .
- تحديد السلطات والصلاحيات التى تمنح لكل مشرف لضمان حسن العمل وبالتالى تحديد العلاقات بين الاجهزة .
- تصميم الهيكل التنظيمى بالشكل الذى يحقق الاهداف المنشودة ايجابيا مع عدم اغفال الجانب الشخصى من التنظيم ومشاكل الافراد الذين يعتمد عليهم التنظيم .

**توصيف الوظائف وشغلها :**

بعد إعداد الهيكل التنظيمى تأتى عملية توصيف الوظائف وشغلها بالأفراد ، فعملية توصيف الوظائف عملية هامة جدا وضرورية لحسن تخطيط وتوزيع القوى العاملة وبالتالى وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، ولا يجب أن تتم عملية التوصيف فى غياب تنظيم عام يحدد هذه الوظائف ، وإلا سوف تكون عملية التوصيف عملية شخصية وليست موضوعية ، أى سوف توصف الوظيفة من أجل من يشغلها ، وليس من أجل وضعها التنظيمى ودورها فى تحديد الهدف .

لذلك يجب أن يتبع الاسلوب العلمى فى هذا المجال والذى يتضمن عددا من النقاط :

---

(١) لمزيد من التفاصيل راجع الفصل الثانى من الباب الثالث بالجزء الأول من الكتاب

- قبل البدء فى توصيف الوظائف ، لابد من إعداد التنظيم العام للمنشأة ·
- تحدد الوظائف اللازمة بشكل موضوعى بناء على التنظيم ·
- بعد ذلك يتم توصيف الوظائف أيضا بشكل موضوعى حسب وضعها فى التنظيم ، وأهميتها فى نشاط المنشأة وتحقيق أهدافها ·
- تأتى بعد ذلك عملية تقييم الوظائف بعيدا عن التأثر بأشخاص العاملين وعلاقاتهم بالمسئولين ·
- بناء على الهيكل التنظيمى وتوصيف الوظائف ، يحدد العدد النوعى اللازم من القوى العاملة ·
- يمكن بعد ذلك تخطيط وتدريب العاملين وتوزيعهم على أساس سليم يحقق وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ·

**خامسا : كيف تقوم المنشأة بالوفاء بحاجات العاملين بها :**

تشير الدلائل فى المنشآت الصناعية الكبرى إلى أن العملية الناجحة تتفق إلى حد كبير مع النظريات التى يقول بها ماك جريجور ، وأن التنظيم الادارى الناجح يجب أن يقوم على هذه النظريات والاستفادة منها ·

وفيما يلى بعض الاساسيات التى يجب أن تتبعها المنشآت لتهيئة جو ملائم للعمل ·

**( أ ) تشجيع العامل على تقبل نظام وسياسة المنشأة التى يعمل بها :**

كلما تفهم العامل نظام وسياسة المنشأة التى يعمل بها كلما زادت فرص نجاحه فى عمله · ومن ذلك على سبيل المثال نظام تقييم الاداء ونظام المنح والمكافآت وأسلوب العمل ذاته · كما وأن إستشارة العاملين فى نظام العمل يعد محاولة جادة لتحسين الاداء ·

**( ب ) إعطاء العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم :**

إن إعطاء العاملين فرصة التعبير عن آرائهم ينمى فيهم روح المبادأة ، ويشجع بينهم روح التعاون ، ويبعد جانب الرهبة والتخوف من الرؤساء · وتساعد قاعدة توسيع إختصاصات العمل - بدلا من التخصص الشديد - على تنمية وتشجيع التعاون والمبادأة ·

**( ج ) إستعمال نظام تأديبى فعال :**

توجد نسبة من العاملين فى المنشآت ترتكب مخالفات أو أخطاء فى العمل ولا يتمشى سلوكهم والقواعد الواجب مراعاتها ·· وهم قد يتسببون فى نقص الانتاج أو تعريض حياة زملائهم للخطر · ولمعالجة هذه المشكلات يجب على المنشأة أن يكون لديها نظام تأديبى لمعالجة مثل هذه الحالات · ومن الفهم الخاطىء تصور أن النظام التأديبى يقوم على العقاب وحده ، على أساس أن العامل إذا عوقب على فعلته فانه لن يرتكب هذا الفعل

مرة أخرى · فالواقع يشير إلى عكس ذلك فى معظم الأوقات ، لأن القلق الذى يستشعره العامل خشية توقيع العقاب عليه ، ليس أداة ناجحة دائما فى تقويم سلوكه وقد يخلق شعورا بالعداوة بين العامل والمنشأة التى يعمل بها ·

لذلك يجب أن يكون هدف النظام التأديبى محاولة تعديل سلوك العامل · وقد يكون التدريب والاتصال بالمخالفين ، وإشاعة جو من التفاهم والثقة وإسداء النصيحة ، وسيلة لمعالجة مثل هذه الانحرافات · ويصبح المخالفون مهيئين نفسيا لتقبل الانتقادات ·· والارشادات التى توجه إليهم ·

## ( د ) تقدير المركز الاجتماعى للوظائف :

إن جزء كبيرا من حب الفرد لوظيفته يأتى نتيجة ما تتيحه له هذه الوظيفة من مركز اجتماعى ، فالوظيفة ذات المركز الاجتماعى أو الأدبى الملائم تشجع شاغلها على أن يتقلدها وأن يستمر فى القيام بها ·

وتخطىء المنشأة إن لم تعمل على إظهار القيمة أو الأهمية الاجتماعية للعمل أو الوظيفة التى يشغلها العامل ، لما لذلك من آثار على الانتاج ·

## ( هـ ) تنمية المهارات الادارية :

تزيد كفاءة المنشأة كلما كانت الأيدى العاملة بها أكثر إنتاجا ، وكلما كانت حالتهم النفسية مستقرة · ويأتى ذلك عن طريق المشاركة فى الادارة والانتاج وذلك بالتعبير عن آرائهم فى الموضوعات التى تهمهم وتهم المنشأة · وتقوم المنشآت الناجحة بتدريب مجموعات القيادة الإدارية على أسلوب قيادة وإدارة العاملين الذين يتبعونهم فى العمل ·

## ( و ) تحديد الوظائف لتتلاءم مع عدد العاملين بالمنشأة :

ساد الاعتقاد فترة من الوقت بأن الانسان عليه أن يتواءم مع الالة التى يعمل عليها ، وأن عليه أن يطور نفسه كى يقابل متطلبات الالة · وهذا الاعتقاد ليس صحيحا على إطلاقه · والأصح أنه يجب تطوير الالات وتعديلها لتكون فى خدمة العامل والانتاج ، وعلى هذا الأساس فان هناك اعتبارات ثلاث ، يجب أن نأخذها فى الحسبان هى :

إعتبارات العامل ، واعتبارات الآلة ، واعتبارات العمل الذى يجب أن يؤدى عليها · ومن هذه النظرة الثلاثية يمكن وضع نموذج متقدم فى الادارة ·

## ( ز ) العمل الجماعى :

تلجأ كثير من المنشآت الى تكوين فرق العمل ــ وهى تتكون من مجموعة أو مجموعات من العاملين ومن تخصصات مختلفة ــ للعمل سويا ، ويحدد لهم واجب أو مهمة لانجازها ، ويختار أفرادها بحيث يكون هناك قدر من الانسجام بينهم · وقد يكونون من تخصص واحد أو تخصصات مختلفة حسب المهمة التى يقومون بها ·

ويجب أن يظل أعضاء المجموعة مرتبطين ببعضهم البعض لفترة طويلة نسبيا ، حتى يحدث الانسجام بينهم ، ويعرف كل منهم طبائع الآخر · ويجب إعطائهم قدرا من الحرية فى العمل حتى تكون قراراتهم غير متأثرة بأية اعتبارات أخرى ·

( ح ) اللامركزية :

إن اللامركزية فى المنشأة أمر مرغوب فيه لضمان نجاح الادارة فى عملها · فمن شأن هذا الاسلوب تبسيط الاجراءات ومن ثم سرعة حل المشكلات ، بالاضافة إلى قرب الادارة من المشكلات ومن ثم تتحقق القدرة على اتخاذ قرارات أكثر حكمة وفعالية ·

ط ) تقييم التدريب وتوسيع مجاله :

إن تحسين وسائل التدريب وتعددها وتنوعها تحل كثيرا من مشاكل الادارة · وكلما كانت أهداف التدريب محددة كانت الفائدة أكبر للمتدربين · ويعتمد نجاح أى برنامج تدريبى على تقييم فاعلية نظم التدريب القائمة فعلا ، بحيث يمكن استحداث الأساليب التى لاتفى بها البرامج الحالية · ويتم التقييم على ضوء أداء المتدربين ، وعلى ضوء دراسة حالات معينة فى العمل ·

وأخيرا فانه يجب إعطاء الفرصة للأفراد لتنمية مهارتهم ومعارفهم · ويجب على المنشآت أن تقوم باشباع رغبات العامل باعتباره إنسانا له متطلبات أولية ونفسية يجب الوفاء بها ، وهذا من شأنه دفع عجلة الانتاج · والانسان عبر تاريخه الطويل ، حاول جاهدا أن يحقق حريته دون الاضرار بحريات الآخرين كما أنه يعمل على تحقيق وإشباع رغباته الاقتصادية دون اضرار بالمنشآت والأوضاع التى يعمل فى ظلها · وإذ ثار تعارض بينه وبين الجماعة ، فان على القائمين فى المنشأة أن يحققوا قدرا من التقارب بين رغبات العامل كانسان له متطلباته وبين أغراض المنشأة الاقتصادية أو التجارية أو الاجتماعية ·

# الباب الثانى

# صنع واتخاذ القرارات

معنى صنع واتخاذ القرار ـ مراحل اتخاذ القرار ـ التعرف على المشكلة وتحديدها ـ تشخيص المشكلة ـ بحث البدائل المتاحة وتحليلها ـ تحليل مزايا وعيوب كل بديل ـ تقويم البدائل والاختيار من بينها ـ صنع القرارات من الجماعات ـ عملية صنع القرارات وعلاقتها بوظائف الادارة ـ مفاهيم وأساليب فى إتخاذ القرار ٠

# الباب الثانى

## صنع واتخاذ القرارات

### معنى صنع واتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرارات هى صلب عمل المدير ، بالرغم من أنها ـ عادة ـ لا تستغرق الا جزءا قليلا من وقته · "١"

وينظر إلى هذه العملية على أنها وظيفة أساسية يمارسها المديرون فى كل وقت من الأوقات · ويميل الكثير من المفكرين والعلماء إلى أن اتخاذ القرارات تعبير مرادف للادارة ، وأن عمل المدير الحقيقى هو أن يتخذ قرارات بصفة مستمرة فى مواقف العمل المختلفة · ويصف بعضهم المدير بأنه « متخذ قرارات » وأن الوسيلة المؤكدة للتمييز بين المدير وغيره من أعضاء التنظيم هو التعرف على ما إذا كان الفرد العضو فى هذا التنظيم يمتلك حق اتخاذ القرارات أم لا ·

وقد كانت نظريات الادارة قديما تركز فى دراستها بالنسبة للمدير على مجموعة الاجراءات أو الأنشطة التى يمارسها دون أن تعطى قدرا كافيا من الاهتمام لمفهوم القرارات وأسس اتخاذها كجزء أساسى من عمل هذا المدير ·

ويمثل اتجاه اتخاذ القرارات كأساس للعملية الادارية تطورا رئيسيا وهاما فى التفكير الادارى وفى نظريات التنظيم الادارى ، باعتبار إتخاذ القرارات هو الركن الأساسى فى العمل الادارى · فالعمل والاداء فى أى تنظيم يمكن تحليله بسهولة إلى مجموعة من القرارات المتشابكة المتداخلة ·

وتشمل عملية اتخاذ القرارات كافة جوانب التنظيم وهى لاتقل فى أهميتها وتعدد مجالاتها عن عملية الآداء الفعلى أو التنفيذ العملى · وعلى هذا الأساس فان أى تفكير فى عملية الادارة والتنظيم ينبغى أن يركز على أسس وإجراءات اتخاذ القرارات كناحية أساسية من نواحى تحليل العمل الادارى ·

---

(١) د · سيد الهوارى ـ المدير الفعال ـ دار غريب للطباعة ١٩٧٥م ص ٧٥

**والسؤال الآن : ما هو القرار ؟**

هو فى تقديرنا منهج للتصرف : يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة ·

ومن هنا فان صنع القرار أو اتخاذه يتضمن عددا من العمليات هى :

( أ ) الاختيار ·
( ب ) أن يكون ذلك الاختيار نتيجة لنشاط ذهنى واع ·
( ج ) أن يكون موجها نحو غرض ·

ولو لم يكن هناك مجال للاختيار من بين بدائل فاننا لا نستطيع أن نتخذ قرارات ، وإذا نحن تصرفنا بغيرجهد موجه واع فاننا لانستطيع أن نصنع قرارا ، وإذا لم يكن أمامنا قصد وغرض فلن نصل إلى تحقيق نتائج ·

ويجب على من يصدر القرارات أن يكون واعيا لأن تصدر عنه هذه القرارات فى تتابعها اللازم ، فقد يتطلب الأمر أن يسبق قرار قرارا آخر ، وعندئذ يكون عامل الزمن فى صنع القرار هو فى حد ذاته قرارا ·

كما يجب على المدير أن يطور عند نفسه فن اتخاذ القرار فى الوقت المناسب لذلك ، ويتضمن هذا الفن قرارات أخرى جانبيه فهناك تساؤلات كثيرة على صاحب القرار أن يطرحها على نفسه ، منها تفهمه الكامل للموضوع والمعلومات التى يلزم الحصول عليها ، ومدى تأثير القرار ، وهل هو ـ منفردا ـ صاحب السلطة فى اتخاذ القرار أم أن هناك آخرين ينبغى أن يشاركوا فيه ، وكذلك مدى تأثير اتخاذ القرار الحالى على قرارات المستقبل ·

وهكذا يتضح لنا أنه حتى فى حالة اتخاذ أى قرار بسيط تبرز تساؤلات أخرى هامة ·

وسنحاول أن نرسم صورة مبسطة منطقية يستطيع بها كل صانع قرار أن يتقدم فى عمليته هذه ، ثم نرى إلى أى مدى تتأثر قرارات أى مدير بالاخرين سواء كانوا أفرادا أم جماعات ، وبعد ذلك نقدم بعض المساعدات لصنع القرارات التى أتي بها الاقتصاديون أو علماء الادارة لتساعد فى مواقف المخاطرة وعدم التيقن ·

**مراحل اتخاذ القرار :**

بالرغم من أن صنع القرار لايمكن اختصار معادلته إلا أنه لابد من مدخل مبسط للوصول إلى القرار ، وأنه لما يساعد فى هذا الصدد أن نشير إلى بعض المراحل فى صنع القرارات كدليل مرشد لتساعد كل صانع قرار فى عمليته فضلا عن تقويم القرارات التى سبق واتخذت ، وهذه المراحل التى نسوقها قد تقع على الترتيب الذى نوردها به وقد تكون على غير هذه الصورة ( فليست هناك حتمية لهذا الترتيب فى الممارسة العملية ) · الا أنه من المفروض طبقا للأسلوب العلمى أن يمر القرار بالمراحل الآتية :

( ١ ) التعرف على المشكلة "١" وتحديدها ٠
( ٢ ) تشخيص المشكلة ٠
( ٣ ) بحث البدائل المتاحة وتحليلها ٠
( ٤ ) تحليل مزايا وعيوب كل بديل ٠
( ٥ ) تقييم البدائل والاختيار من بينها ٠

**- التعرف على المشكلة وتحديدها :**

المشكلة الادارية عبارة عن موقف يواجه المسئول الادارى أثناء قيامه باتمام الأعمال بواسطة مجموعة الأفراد العاملين معه ٠ ومن صفات هذا الموقف الغموض والتعارض بين عدة أمور ٠ وتحديد المشكلة وبلورتها يتطلب ضرورة الاجابة على عدة أسئلة :

- ماهو نوع المشكلة ؟
- كيف نشأت هذه المشكلة ؟
- ماهى النقط الجوهرية أو الهامة فى المشكلة ؟
- متى يجب أن تحل هذه المشكلة ؟
- لماذا نريد حل هذه المشكلة ؟
- ماهى المشاكل المترتبة على عدم حلها ؟

هذه الأسئلة وغيرها الغرض منها أن يكون صاحب القرار ملما الماما تاما بجميع جوانب المشكلة وظروفها وأطرافها وفروعها ، وعالما بظروف البيئة التى يحيا فيها وبجوانب المجتمع الذى توجد فيه المنشأة ، ولعل أهم نتائج الحصول على أجابات لهذه الأسئلة هى التوصل إلى قرارات سديدة تنتهى إلى حل المشكلة وإلى رضاء الجميع عن هذا القرار ٠ وصاحب القرار هو الذى يقرر أهمية المشكلة وأهمية اتخاذ قرار بشأنها ، وهو الذى يستطيع أن يزن الجهود المترتبة على اتخاذ مثل هذه القرارات مقدرا ما لهذه الجهود وما للأموال التى ستصرف فى شأنها من فوائد تعود على تقدم ونمو العمل والانتاج ٠

وعندما يتم التعرف على المشكلة تبدأ عملية أخرى أكثر صعوبة الا وهى عملية تحديد أبعادها فقد يظهر تحليل المشكلة الكثير من التشعبات والفروع التى يستطيع صاحب القرار أن يضيق حدودها ليعين المشكلة التى سيقوم باصدار قرارات بشأن حلها ، فيتجنب بذلك مواجهة كم ضخم من المشاكل يؤدى به إلى الوقوع فى متاهة الخلط بينها وعدم الوصول إلى حل أكيد لأى منها ٠

---

(١) نستخدم تعبير المشكلة هنا بالمعنى الواسع الذى يشير بشكل أو باخر الى مواجهة موقف مُشْكل ( حالة او مشكلة ) ومن ثم فانه يحتاج الى تحليل للتعرف على عناصره ومكوناته للتوصل الى الحل أو القرار المناسب ، او لاختيار ذلك الحل أو القرار من بين عدد من البدائل ٠

ولما كانت عملية إتخاذ القرارات عملية مستمرة دوما ومتكررة فان إتخاذ قرار فى موضوع ما يستتبع غالبا إتخاذ قرارات فرعية فى موضوعات جانبية متعلقة به أو منبثقة عنه · ويتوقف تكامل هذه المراحل ومناقشة تفاصيل المشكلة وجوانبها على أمرين هامين :

أولهما : الوقت المتاح لعملية إتخاذ القرار : فكلما كان الوقت أطول أتاح ذلك لصاحب إتخاذ القرارات الفرصة لاستكمال المعلومات وإتمام الدراسة ومناقشة الجزئيات والتفاصيل ، وبالتالى كان القرار أدق وأفضل ·

وثانيهما : أن يصدر القرار فى الوقت المناسب وقبل فوات الأوان لأن التأجيل قد يضاعف من المشكلة ويعيق التنفيذ كما أن التسرع فى إصدار القرار قد يأتى على حساب الدقة فى القرار نفسه ·

## ٢ ـ تشخيص المشكلة :

### أ ـ جمع البيانات والمعلومات :

بعد أن ينتهى المدير من تحديد المشكلة التى تتطلب منه إتخاذ قرارات ، يبدأ فى دراسة كل ما يحيط بهذه المشكلة من حقائق وملابسات وظروف · ويتوقف نجاحه فى اتخاذ القرارات على دقته فى هذه الدراسة ، فاذا إتضح له أن هناك غموضا فى نقطة ما أو عدم إكتمال للمعلومات التى تحيط بها ، فعليه أن يطالب باستيفاء هذه النقاط ، شأنه فى ذلك شأن الطبيب الذى يفحص المريض ويسأله ويدقق فى سؤاله ثم يطلب منه إجراء التحليلات والاشعات قبل أن يصدر قراره باستخدام دواء معين لعلاج مرضه ·

ومن الأوفق فى هذا المجال أن يحدد المدير شكلا نمطيا بسيطا للمعلومات التى يريد الحصول عليها ويرى أنها تساعده فى إصدار قراراته كأن يعد جدولا أو إستمارة ويحدد محتواها الموضوعى لكى يساعد مصادر المعلومات على سهولة إستيفاء بياناتها وإرسالها اليه فى الوقت المحدد ، كما يساعد الجهة المطلوب منها البيانات على حسن ترتيبها وعلى دقة التعامل مع الأجهزة المعنية · ولابد بالتالى من تحديد الأوقات الدورية التى تصل فيها هذه المعلومات إلى المدير لكى يساعده هذا على إستقرار عملية اتخاذ القرارات ويمكنه من سرعة إستكمال المعلومات فى حالة وجودها ناقصة أو ورودها غير مستوفاه ·

### ب ـ تعريف المشكلة :

يتوقف التعريف السليم للمشكلة على إستخدام المفهوم الذى يسمى Limiting Factor العامل المحدد ، وبالوصول إلى هذا العامل المحدد يصل المدير إلى صلب التعريف الواضح وتبقى من حوله مشكلات بسيطة · ومعلوم أن المشكلة الرئيسية فى خواصها تكون على صلة بسلسلة من مشكلات أخرى ، ومن أقسى ما يمكن أن يحدث فى هذا المجال هو أن يجد المسئول ، بعد تعريف المشكلة أنها باقية حتى بعد الوصول إلى العامل المحدد Limiting Factor ومحاولة حلها ·

ويتضمن التشخيص السليم ، البحث فى العلل المحيطة وتحديد الأسباب التى تدعو للحاجة إلى القرار ، فضلا عن العوائق التى تقف فى طريق الأهداف · عندئذ يكون التعريف الواضح للمشكلة ملحا ، فلو تصورنا طبيبا جاءه مريض يشكو آلاما فى معدته ، ثم سجل ما يسمع فى سلجه وسكت · لما كان بذلك قد فعل شيئا · إنما على الطبيب فى هذه الحالة أن يقرر أسباب الألم بالضبط ويعرف معوقات الحل وحدوده ، فقد يجد البرء فى قرص من أقراص السكنات العادية فحسب ·

إذن تشخيص وتعريف المشكلة هو من خطوات العلاج ، وإعادة التقييم وتقليب الاعتبارات المثارة يساعد على جعل عملية صنع القرار واقعية وعلى إتصال بتغيير الظروف ·

### ٣ـ بحث البدائل المتاحة وتحليلها :

تؤكد الدراسات الحديثة أن الخطوة الثالثة فى عملية صنع القرار هى البحث عن منهج قويم للتصرف والتحليل الكمى لاحتمالات التتابع لكل بديل يمكن إدراكه ، وهذه الخطوة تتضمن عملية بحث وعملية تحليل ، أما عن الأولى فانها عملية إبداع فنى ، أما الثانية فانها تدخل فى الحقل العلمى للدراسة وتبنى على مفهوم الاحتمالات ·

#### أ ـ دور العملية الابداعية :

والابداع عند المدير دائما من أهم الخواص التى يستحب بل يجب أن تكون فيه · ومن الصعب فى الأمور التافهة الجارية أن تقف على شىء واضح يدلك على ملكة الابداع لدى المدير ، وإنما يمكن أن نلحظ هذا جليا عند رسام أو موسيقى أو مهندس مبانى إذا ما راقبت مهارته تتطور إلى درجة عظيمة من خلال الأعمال المعروضة ، ولقد كان لكثير من المشروعات حظ النجاح بسبب رأى إبداعى من المنظم المختص · وعند كل إنسان منا بدون شك بعض القدرات على تطوير الأفكار الجديدة وتنميتها ، ويجب ألا نبدد أو نوقف هذه الامكانيات بأن نستمر فى السير على نمط واحد ونموذج لايتغير · وهذه الخطوة تتوقف أكثر ما تتوقف على تنمية نوع من الاتجاه Attitude نحو رؤية خبرات الحياة ، وعلى طريقة مستقلة فى التفكير ، وفى التساؤل لماذا لايخرج الانسان عن المدار التقليدى ؟ ولماذا لايخرج عن المألوف ؟

ومن الاساليب المقترحة لتنمية ملكة الابداع :

١ ـ إستخدام المناقشات لالتقاط ما فى أذهان الناس ، فكم يفيد النقاش مع أولئك الذين يمكن أن تدرك عقولهم الأفكار الحديثة ·

٢ ـ كذلك فان هناك أسلوب الأذهان من خلال إتماع للناس وتلفيف الفكرة فى دائرة الاجتماع بين الحاضرين ، وإدخار ما يقال حولها أو تقويم ما يقال سواء بالخير أو الشر ،وتسجيل كل هذا لتقويم منفرد هادىء من لدن صانع القرار ·

٤ ـ **تحليل مزايا وعيوب كل بديل :**

يمكن دائما تنظيم البحث عن البدائل الممكنة بالتعرف على الخواص المرغوبة فى الحل السليم · ومعلوم أن الكثيرين منا قد يبرق فى أذهانهم أفكارا جديدة ولكنها سرعان ما تفلت من الذهن بنفس الطريقة التى دخلت بها وتنسى ، فعلى كل مسئول عن صنع قرارات أن يحاول كلما إستطاع إلى ذلك سبيلا أن يدون على الورق أمثال هذه الأفكار ربما لاعتبارات مستقبلية ،وطالما يكون الانسان فى وضع يحلل فيه أنواعا من البدائل ، فان من أبسط العمليات ، إدراج المزايا فى جانب والمضار فىالجانب الآخر · فاذا إنتهى من تحديد القائمة إستطاع أن يختار ، ولكنه من المحاذير الخطرة أن يتجه الاختيار إلى البديل الذى وصلت مزاياه إلى عشرة فى مقابل البديل الذى وصلت مزاياه إلى خمس ، تأسيسا على مجرد العدد ، إذ لابد من وزن هذه المزايا بعناية تامة ، وإعطاء كل ميزة قدرها وأثرها ·

ج ) **تضييق البدائل المتاحة :**

وإختيار عدد البدائل التى تؤخذ فى الاعتبار هى بذاتها قرار صعب ، فلكى نختار من بين بدائل ، لابد أن يكون أمامنا على الأقل بديلين وعلينا ألا ننسى مهما كنا مهرة إيجاد البدائل ، أن العقل البشرى لا يستطيع بحال أن يستوعب أكثر من ٦ إلى ٧ بدائل · وعلى هذا تكون الخطوة التالية دائما هى حصر هذه البدائل المتاحة فى أقل عدد ممكن ، لتدرس دراسة تفصيلية تتضمن معرفة كل الحقائق المتصلة بها ·

د ـ **طرفا القياس المنطقى :**

( لو حدث كذا ·· لكانت النتيجة أو النتائج كذا ) ·

يتضمن كل قرار « لوات » "١" ، وهى هنا ليست من النوع الذى يعطل أو يدعو إلى التردد ، وإنما هى كشف ذهنى لما عساه أن يحدث ·· لو أن شيئا ما تقرر · فان من الخطأ الشائع فى إتخاذ القرارات السريعة ، أخذ النتائج فى الاعتبار بغير مراعاة لـ « لو » ، ولذلك وجب علينا أن ندرب أنفسنا على الافتراضات والتيقظ ·

وقضية القياس فى مسألة صنع القرارات قد تكون موضوعية ، وقد تكون ضربا من الحكم صادر على أساس من قيم الشخص صاحب القرار · والتفرقة تكون هامة عندما نختبر صحة الاختبار · ذلك أن الحكم الموضوعى يمكن إثباته بوسائل الملاحظة والقياس · أما الحكم من خلال قيمة ( Value ) فلا يمكن قياسه إلا من خلال رؤية شخصية ، ومن المرغوب فيه إذن الوقوف على مدى التحيز ( Bias ) أو الانحراف ( Deviation ) إن وجد ·· وللأسف قد لانستطيع مع طول المدى فى دوامة العمل أن

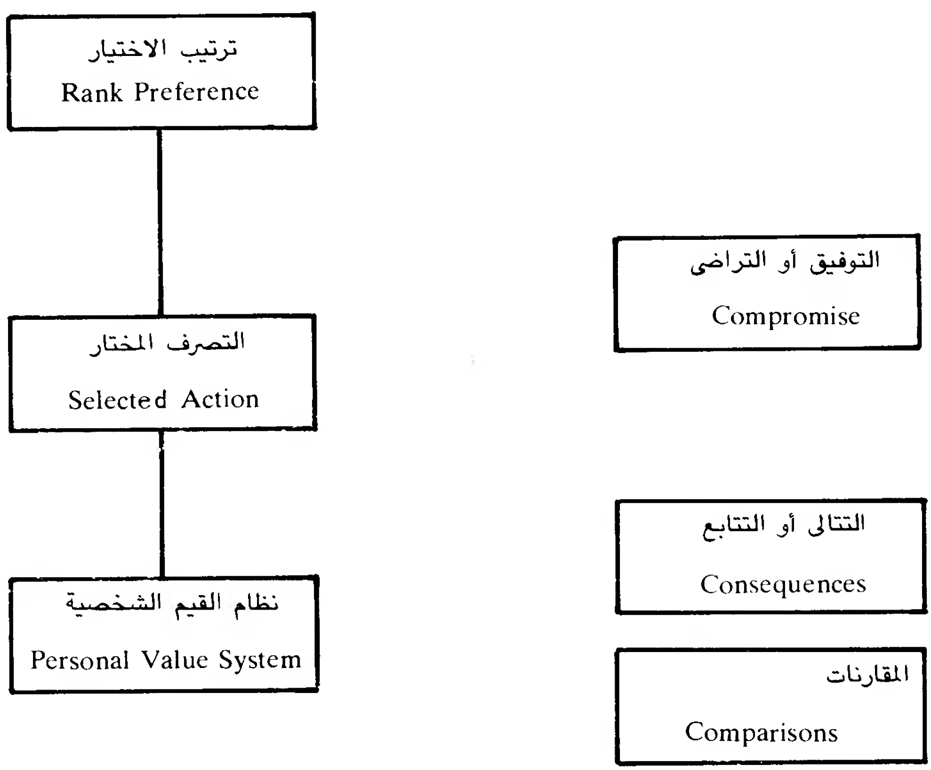
---

( ١ ) جمع حرف « لو » أن صح جمعها على هذا الوجه ·

نكشف مدى هذا التحيز أو الانحراف الذى يصدر أساسا عن قيم شخصية · والصحيح أنه كلما استطعنا أن نعمل القياس بعدنا عن الانحراف ، وأسسنا قراراتنا على الواقع والحقيقة ، وبغير ذلك يكون القرار أمرا شخصيا يتعرض فيه الحكم للخطأ ·

**٥ – تقييم البدائل والاختيار من بينها :**

تعتبر الخطوة الصعبة فى عملية إتخاذ القرار ، هى عملية صنع القرار Decision Making Process ، وفى هذه المرحلة تكون عملية ترتيب الاختيارات عملية هامة جدا · ويتضمن الاختيار المقارنة بين عدد من المجموعات ( Sets ) ، والتقاط البديل الذى يبدو أكثر حكمة تحت ظروف معنية · والاسلوب الأفضل والأمثل يتوقف على المشكلة التى فى يدنا ، والموقف ، والشخص ، الذى يصنع القرار ، فاذا بدا أن الاختيار شيئا بسيطا فقد يعنى هذا نظرة غير دقيقة لكل العوامل أو مهارة فائقة من صانع القرار فى تقليل عدد العناصر الأولية وحصرها فى مجموعة منسقة ·



والنقطة الهامة فى هذه المرحلة من عملية صنع القرار هى عملية إختيار ممن يصنع القرار ، وقد يتحكم فى تحديد الاختيار عدد من الأمور مثل الميل إلى إختيار البديل الأقل مخاطرة ، أو الميل إلى إختيار البديل الذى يتمثل فيه الاطمئنان الذهنى لصانع القرار ، أو الطريقة التى يرى أنها ترضى ما يتوقعه الآخرون ، أو الطريقة التى تفرض نفسها وقوتها ، وعند هذه المرحلة يجب على متخذ القرار أن يرسم بوعى كاف لنفسه نوعية إختياره ·

ومهما كان مقدار المعلومات والتحليلات العلمية التى تستخدم فى عملية صنع القرار ، فان إختيار البديل يرتكز على نظام القيم الشخصية لصانع القرار نفسه ، فعليه إذن أن يسعى حثيثا لمعرفة نظام قيمة حتى يكون لديه دليلا يرشده فى الوصول إلى الاختيار النهائى ·

## تنفيذ القرار :

المفروض أن القرار يتخذ ·· لينفذ ، فليس القرار قرارا على الورق ، ولكنه قرار يحدث أثرا ويحقق نتيجة · وهذا يعنى أن الآخرون طرف ·· ولذلك فان القرار لابد أن يصلهم ، وأن يهيىء المناخ لحفزهم على تطبيقه وتنفيذه · وعلى الرغم من أن هذا العنصر ربما يعتبر خارج عن نطاق عملية إتخاذ القرار إلا أنه عادة يؤثر فى العوامل الأخرى للعملية ·

ونجاح القرار لا يعتمد فقط على نوعيته ، ولكن يعتمد كذلك على فعالية التطبيق ، فالقرار قد يروق لمن صنعه أو أصدره ويبدو فى نظره طيبا وسليما ، بينما هو فى نظر الآخرين متسرع وغير سليم ، وتطبيق القرار ما هو إلا حصيلة تفاعُل وتفهم الطرف الآخر الذى عليه التنفيذ · وعلى هذا فان المنظمة كل فيما يخصه يجب ألا تعطى فقط مجرد القرار ، ولكنها ينبغى أن تحاط علما بالعوامل الأساسية التى أخذت فى الاعتبار للوصول إلى هذا القرار · ( بناء على كذا ، وبناء على كذا ) ·

## صنع القرارات من الجماعات

عندما تكبر الشركات أو المنظمات ويزداد حجمها وتزداد فيها حجم المشكلات ، عندئذ تد نجد أن القرارات تنبع من سلسلة من الاجتماعات يواجه فيها المديرون معا هذه المشكلات ، وتسمى لقاءات الجماعات هذه تسميات عدة فمنها :

| | |
|---|---|
| ١ ــ المؤتمرات | 1. Conferences |
| ٢ ــ اللجان | 2. Committees |
| ٣ ــ المجالس | 3. Boards |
| ٤ ــ فريق العمل لمهمه | 4. Task Forces |
| ٥ ــ اجتماعات مديرى الادارات | 5. Staff Meetings |

ويمكن أن يكون صنع القرار من إختصاص لجنة ما ، واللجان الرسمية هى نوع واحد فقط من أشكال كثيرة جدا لاتخاذ القرارات بواسطة مجموعة Group ، ونتيجة لذلك فان على المدير أن يكون متفهما تماما لهذه الامكانيات حتى يمكنه أن يجد إجابات لاسئلة كثيرة ترد على ذهنه فى مجال إتخاذ القرارات عن :

أ – التوسع فى صنع القرارات بواسطة مجموعات فى المنظمة ·

ب ) ماهى المشكلات التى يكون من الأفضل أن تتخذ فيها قرارات بهذا الاسلوب ·

وعادة ما تختلف إتجاهات المديرين نحو اللجان ، فمنهم من يستبعدها ، ومنهم من يستخدمها الاستخدام الكامل ، ولكى يقرر أى إنسان إتخاذ أسلوب اللجان فى عمليات صنع القرار من عدمه ·· لابد من أن يتبين المزايا والمضار ، فبعض المشكلات تفرض أن يكون القرار فيها من إختصاص لجنة أو جماعة ، فأى قرار يتطلب آراء فنية من خبراء من شأنه أن يشجع على إحالته إلى لجنة ، وعادة تكون مهمة اللجان إستشارية · أما إتخاذ القرار فانه يكون بيد رجل واحد على قمة السلطة ·

كذلك فان القرارات التى يتضمن تطبيقها ومجالها إدارات كثيرة ، فانها تتطلب وسيلة تشترك بها هذه الادارات فى عملية صنع القرار · وتعتبر اللجان من الوسائل الفعالة التى يمكن بواسطتها الحصول من كل إدارة من الادارات المعنية على تعليق فى شأن القرار الذى يوشك أن يتخذ · وقد ورد الكلام فى موضوع آخر من الكتاب عن اللجان ·· وأنواعها وتشكيلها وكيفية إدارتها "١" ، ونبين هنا المزايا والمضار التى تتأتى من صنع القرارات بواسطة اللجان :

**أولا : المزايا أو الايجابيات :**

– يمكن إستكشاف القرار من خلال وجهات نظر مختلفة بواسطة أفراد متخصصين فى لجنة ·
– يمكن زيادة تحفيز الأفراد على حمل القرارات محمل التنفيذ نتيجة شعورهم بالمشاركة فى عملية صنع القرار ·
– اللجان عبارة عن وسيلة تدريب للأعضاء فى عملية صنع القرارات ·
– تتيح اللجان فرصة عرض إهتمامات الجماعات المختلفة ·
– تعتبر المناقشات الجماعية من مثيرات التفكير المبدع ، فان فكرة نيرة تصدر من عضو فى اللجنة يمكن أن يليها سلسلة من ردود الفعل المفيدة تصدر من أدمغة الحاضرين وتفيد فى قدح الأذهان ·

**ثانيا : المضار أو السلبيات :**

– من الواقع الذى نلاحظه أن منهج أعضاء اللجان يقرب من أسلوب الدردشة أكثر من الاسلوب العلمى ·

---

(١) انظر الفصل الثالث من الباب الاول من الكتاب

- إذا قدرنا الوقت الذى تستغرقه اجتماعات اللجان ، فان هذه اللجان تكون غالية التكاليف · إذا لم يكن هناك ما يبررها ·
- إذا كان القرار يجب أن يتخذ حالا وسريعا ، فان عنصر الوقت هنا قد يشكل ضررا لما تنفقه اللجان عادة فى مناقشات قد تطول ·
- ربما تقود الجماعة فى اللجان مساومات تؤدى إلى لا قرار ·
- فى أحيان كثيرة يمهد المساعدون لرئيس الجلسة بآراء يعلمون مسبقا أنها له وتمثل وجهة نظره ، فتخرج اللجنة بقرار حقيقته أنه صدر عن نفس هذا الشخص الرئيس ، وتصبح اللجنة مجرد إطار وشكل ·
- وأخيرا فان اللجان قد تخرج أحيانا بقرارات يتعذر معها تحديد من هو المسئول عنها ·

## عملية صنع القرارات وعلاقاتها بوظائف الادارة :

أولا : علاقة وظيفة التخطيط بصنع القرارات : التخطيط عبارة عن إفتراض لما سيكون عليه الحال فى المستقبل ، وذلك من خلال خطة تبين الأهداف المطلوب التوصل اليها والعناصر الواجب إستخدامها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية إستخدام هذه الأهداف وكيفية إستخدام هذه العناصر وخط سير العمل ومراحله المختلفة والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال · ومن ذلك نرى أن خطوات وظيفة التخطيط تقترب من خطوات عملية صناعة القرارات · فهى تعتبر سلسلة من القرارات التى تتعلق بالمستقبل فتتضمن ما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم ·

ثانيا : علاقة وظيفة التنظيم بصنع القرارات : يعرف التنظيم بأنه تحديد وتوزيع الواجبات على أشخاص فى سبيل الوصول إلى تحقيق الهدف · فالعنصر الأساسى فى التنظيم هو الهدف ومعرفة الهدف وتحديده تساعد على تحديد نوع وعدد الأنشطة التى يتبناها التنظيم وينفذها ، ونوعية العاملين اللازمين للقيام بهذه الأنشطة ، وبعد تحديد الهدف تبدأ عملية تحليل الأنشطة ، وتحديد مسئولية وسلطة إتخاذ القرارات المختلفة فى مستويات التنظيم حتى لاتصبح عملية إتخاذ القرارات مسألة ذاتية تتعلق برغبة كل مدير مما يجعل التنظيم الفعال مستحيل التحقيق ·

ثالثا : علاقة وظيفة التوجيه والقيادة بصنع القرارات: تتمثل المهام الرئيسية للقيادة فى العمل على التأثير فى الجماعة وتوجيه نشاطها ووضع الخطة التى تكفل تحقيق الأهداف ·· وفى كل هذه المهام تبدو العلاقة واضحة بين وظيفة القيادة ووظيفة صنع وإتخاذ القرارارت ·

رابعا : وظيفة الرقابة وعلاقتها بصنع القرارات : الرقابة هى التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادىء المعتمدة · وتعتبر وظيفة الرقابة مكملة لعملية إتخاذ القرارات حيث أن إتخاذ القرار عملية تبدأ من الحاضر وتمتد إلى المستقبل والرقابة عملية تتعامل مع الحاضر وتعود به إلى الماضى ·

## مفاهيم وأساليب فى إتخاذ القرار

كانت المناقشة السابقة عن صنع الأفراد والمجموعات للقرارات تمثل تصورا نظريا مبسطا لهذا الموضوع ، يمكن أن نفيد منه فى المحيط العلمى ·

وموضوع « صنع القرار » يسترعى إنتباه الاخصائيين فى كل مكان ، وقد أمكنهم الخروج بعدد من المفاهيم والأساليب الأساسية التى تتعلق بتطوير وتحسين القرارات الادارية ·

وسوف نختار من أنظمة مختلفة ، بعض المفاهيم والأساليب المستخدمة فى إتخاذ القرار ، وكذلك الآداة الفنية الرئيسية التى إستخدمها المديرون وإستطاعوا أن يطوعوها حتى جعلوا من عملية « صنع القرار » عملية علمية أو على الأقل عملية خاضعة لنوع من المنهجية ·

ونبدأ بالمفاهيم الاقتصادية لنرى كيف تفيد المدير فى صنع القرار ·

## المدير كرجل إقتصاد :

إذا تأملنا موضوع الاقتصاد ، وتركيزه على القدرة ( العرض ) فى مواجهة تلبية حاجات إنسان ( الطلب ) ، فان التصور هو أن الانسان تحفزه أمور إقتصادية ، وعلى هذا يكون معين صنع القرار عند المدير معين إقتصادى ، وهو على هذا الحال عليه أن يتصرف بحكمه ، فيخصص الموارد المتوفره بطريقة تزيد من أرباحه ، والمحور الأساسى الذى يدور حوله نظر المدير كرجل إقتصاد هو البدائل التى يحصل من خلالها على أفضل النتائج للارتفاع بالربح إلى أقصاه ، وللنزول بالمصروف إلى أدناه ، ويرتكز الأمر فى هذه الحالة على مايلى :

أ — أن يكون المدير على معرفة كاملة بالبدائل الممكنه ، وأن يعرف كذلك نتائج كل بديل ·

ب — أن يكون فى متناول المدير ما يختار ، وأن يستطيع إنجاز العمليات وأن يستخدم كل ما حول ذلك من معلومات فى صنع القرار ·

جـ — أن تكون المعلومات المتصلة بالأهداف والمخرجات والبدائل جاهزة للاستخدام عند الطلب ، وخالية من التكلفة على جانب صانع القرار ·

د — ألا يكون هناك تعارض ، من ناحية إقتصادية ،بين أهدافه وأهداف المنظمة ·

ومن أول وهلة ندرك أن الصعوبة الأولى فى هذا تتمثل فى أنه يتعذر أن يتسنى كل ذلك — فى الواقع — للمدير الادارى · لكن هذه النظره الاقتصادية تمد الادارى على كل حال بمفاهيم فى صنع القرار · ذلك أن هذا الاسلوب يساعد بغير شك على تحليل الاستخدامات والموارد بالشكل الذى يقرب صانع القرار من الأمر المثالى أو على الأقل من الأمر المقبول ·

والصعوبة الثانية ، أن المدير عند تطبيقه لهذه المفاهيم الاقتصادية يجد أنه مضطر لمراعاة أهداف إضافية أخرى ليست إقتصادية محضة ·· فمثلا نجد فى منظمة واحدة أن مدير المبيعات يرى أن حجم المبيعات وزيادة الدخل هدف أساسى له ، فى الوقت الذى يرى فيه مدير الانتاج أن هدفه الأساسى خفض التكلفة ، وعلى هذا قد لايكون الحل المفضل للمستوى الأدنى فى إتخاذ القرار هو دائما بالأمر المناسب للجهاز الأعلى الذى يحكم الانتاج والمبيعات معا ·

وهكذا نجد أن للمفاهيم الاقتصادية قيمة عظيمة وهامة كوسيلة لتخصيص موارد المنظمة كيما تستمر فى مواجهة الحاجات الاقتصادية لعملائها ·

**التكلفة الاقتصادية :**

فكرة الاقتصاد بالنسبة للتكلفة ·· أنها تضحية ، وقياس التكلفة يتضمن محاولة تقدير كم التضحية التى تنشأ نتيجة لقرار معين · ونظرا لأن القرار الذى يتم فى الحاضر تنسحب آثاره على المستقبل ، فلابد للمدير من أن يقدر آثار هذا التتابع من حيث التكلفة والتضحية المترتبة على القرار ·

**إستخدام المحاسبة :**

بينما تقدم المفاهيم الاقتصادية الأسس النظرية لكثير من القرارات ، فان كل مدير يحتاج إلى أساليب يحلل بها المعلومات المتاحة له عادة ، وقد كانت المحاسبة هى أداة الادارة منذ عرف نظام القيد المزدوج فى إمساك الدفاتر منذ القرن الخامس عشر الميلادى ، ذلك أن الوظيفة الرئيسية لهذا النظام هى التركيز على تسجيل وتصنيف الدخل والمنصرف ، و من ثم فانها تصبح مصدرا يمد المدير بعدد من المعلومات ، من خلال :

( ١ ) تسجيل وتصنيف الموارد والالتزامات بغرض تقديم بيان بالمبادلات Transactions
( ٢ ) تقرير وضع حالة المنظمة بطريقة منظمة فى مواعيد معينة ·
( ٣ ) قياس الدخل والمنصرف خلال فترات من الزمن محددة ·
( ٤ ) مراجعة السجلات والتقارير حتى يستطيع من يهمه الامر خارج المنظمة ( حملة الاسهم والدائنين مثلا ) ان تصلهم المعلومات عن العمليات المتعلقة بالمنظمة ·

ولقد جرى الامر سنين طويله على أن تعمل المفاهيم الاقتصادية مستقلة عن الوظائف المحاسبية ، فالاقتصاديون يرون ان المعلومات اللازمة من أجل القرار يجب ان تكون الدخل والتكلفة المستقبلية فى الوقت الذى لا يزيد المحاسبون على أن يقدموا تسجيلا وتفسيرا لدخل وتكلفة مضتا، وكلا الاتجاهين لا يساعد المدير على أن يتخذ القرار ·

ولعله كان من حسن الحظ ان ينضم فريق من الاقتصاديين وفريق من المحاسبين فى العقود الاخيرة الماضية ليصلوا الى جسور وحلقات وصل بين هذين المجالين الرئيسيين ،

( الاقتصاد الادارى والمحاسبة الادارية ) وليقدموا أدوات فنية جديدة موجهة نحو مساعدة المدير على اتخاذ القرار · ومن بين الادوات التى تم التوصل اليها :

أسلوب Tailored Cost Analysis

وأسلوب Breakeven Analysis

وبهذين الاسلوبين يمكن استخدام التسبيب الاقتصادى فى التطبيق مع المعلومات المتاحة بالاضافة الى اسلوبين آخرين من مجال المحاسبة هما :

1. Ratio Analysis
2. Funds Analysis

وكل هذه الاساليب مجتمعة تتخذ معلومات فى شكل يسمح بتوظيفها فى عملية صنع القرار ·

وقد جاء ( H.A. Simon ) ليصف « اتخاذ القرار » فى « السلوك الادارى » فأكد على عدة مفاهيم تساعد على تفهم القرار فى المنظمات واستخدم لفظ الرجل الادارى ( Administrative Man ) بدلا من الرجل الاقتصادى ( Economic Man ) فيما أراد أن يرسمه من صور "١" ·

فالرجل الادارى ( Administrative Man ) كما يصفه سيمون أكثر انسانية فهو دائما يبحث عن حل مرض ، وهذا الحل المرضى ليس دائما بالحل الامثل ، وقد أشار ( Simon ) إلى مفهوم « الرشادة المحددة » كتعبير مفيد فى وصف « صنع القرار الادارى » · فهذه الرشادة المحددة تعترف بمحدودية القدرة الانسانية ــ مهما بلغت ــ عن الاحاطة بكل البدائل والتنبؤ بكل ما يمكن أن يحدث من نتائج وآثار ·· فذلك يتجاوز قدرات البشر ويركز على أن ما يمكن عمله هو حسن استخدام المعلومات التى تقدمها البيئة ، وعلى هذا فالمدير يصنع قراراته محكوما بمحددات ، وهو يبحث عن البدائل عندما لا يقتنع بمخرجات الحاضر فقط ، وتقدير عدم رضاه أو اقتناعه يتوقف على مستوى طموحه وعلى الاثار المتوقعة لما عساه أن يكون الناتج عن تصرفه ·

فلو أننا أخذنا مثلا حالة موظف من الموظفين غير راض عن راتبه ، فانه يبحث عن بديل لتحسين هذا الراتب بايجاد الوظيفة التى تعطيه الراتب الاعلى ، ولكن هذا الراتب قد يزيد من مستوى طموحه ، وحالة الرضا هنا تتوقف على أى الامرين يكون له الغلبة على الاخر ·

ويتمركز الموضوع الرئيسى فى هذا الوصف السلوكى لعملية « صنع القرار » فى مسألة الوصول الى حل مرض · والذى ليس بالضرورة هو الحل الامثل او الافضل ·

---

1. (Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 3rd Ed. New York: Macmillan 1976.)

وقد لاحظ « سيمون » أن الانسان العادى يحاول ان يصنع القرار بالبحث عن بدائل مرضية · وقد سمى محاولته هذه تضحيه بخلاف محاولة « الافضل » التى يسعى اليها رجل الاقتصاد ·

هذا الوصف الذى سقناه عن الرجل الادارى ( Administrative Man ) له تطبيقات كثيره ، منها :

أولا : استخدام « صانع القرار » للمعلومات الاكثر راحة والاقل تكلفة ، فهو مقتنع بانه لايستطيع الاحاطة الشاملة الدقيقة بكل المعلومات ·

ثانيا : فان العملية تتكرر ويتوقف ذلك على العلاقه بين ما يمكن تحقيقه فى الواقع وبين مستوى الطموح ·

ثالثا : ان يدخل فى العملية ترتيب الافضليات وهذه تتأثر بالادراك والتدريب والخبرة والاهداف القريبه والمعتقدات والقيم ·

ونتيجة هذا « الوصف » فان « رجل الادارة » ينظر الى الرشادة على انها تمثل القرارات التى تمكن الفرد من تحقيق هدفه ، فبينما يبدو ان القرار الرشيد بالنسبة لشخص ما ، له مجموعة معينة من الاهداف (Set of Goals) مثلا ، الدخل المرتفع او المركز الممتاز ·· نجد ان هذا القرار لا يكون هو القرار الرشيد بالنسبة لشخص آخر له مجموعة أخرى من الاهداف او الافضليات مثل : الامن او توفير الوقت الكافى للاستمتاع بالحياة ·

وعندما نحول هذه النظرة فى عملية « صنع القرار » من النطاق الفردى الى دائرة المنظمة ككل مستخدمين هذا الوصف السلوكى فاننا نرى ان المشكلة يمكن ان تحقق وحدة من « صنع القرار » بين مجموعة من الناس لهم سلسلة مختلفة من الاختبارات وهذه الوحدة تتأتى من التعاون وقبول الافراد لمجموعة عامة من اهداف المنظمة فمن خلال اشباع حاجات المنظمة يعرف الفرد ان هناك حدودا لقراراته يعمل فى نطاقها وهذه الحدود هى من نوع الرقابات الاجتماعية التى تحدد حرية الفرد فى صنع القرارات · اذن هناك مجموعة من العوائق تضعها البيئة الخارجية ( الثقافة — الحكومة — العملاء ·· وهكذا ) فضلا عن قيم الفرد ، وكل هذه تمدنا بالاطار اللازم لقرارات الفرد فى محيط ونطاق المنظمة · ومعنى ذلك ، ان المدير الذى يواجه بطلب مرؤسه زيادة مرتبه او تركه العمل الى منظمة اخرى ، فان هذا المدير يحاول ان يصل الى حل مرض بعد ان يأخذ فى اعتباره أمورا مثل سماح البنود المالية ، وانتاجية هذا المرؤوس الذى يرغب فى ترك العمل ، وسياسات المنظمة الخاصة بالمرتبات والتعليمات النظامية ومسائل اخرى كثيرة تحد من تصرفه وفى اطارها يسعى للتوصل الى الحل المناسب المقبول ، وان كان لايصل الى الحل الوحيد الامثل ·

## الادارة العلمية :

أمدنا حقل الادارة العلمية بأمور متقدمة جعلت عملية اتخاذ القرار أكثر علمية · ويركز هذا الحقل على المفاهيم الكمية والاحصاءات ويتصل الموضوع عن قرب بما يسمى « بحوث العمليات » ولقد أصبح من الضرورى حتى فى هذه المقدمة لادارة الاعمال ان نلم سريعا بالمفاهيم الجديدة حتى ولو كانت خارجة عن نطاق الدراسة ، نظرا لان هذه المداخل الكمية تقدم مساعدات هائلة لعملية اتخاذ القرار وتقدم أمثلة كثيرة مبسطة فى تقنية وتبسيط وتحسين صنع القرار ·

## المصطلحات :

بالنظر الى أن القرارات حتى البسيطه منها ، تتضمن عناصر معقدة ( متغيرات سببيه عديدة ـ كثير من البدائل ) ، وانه حتى بالنسبة لهذا الرجل الادارى ( Administrative Man ) الذى يمكن ان يضحى ، عليه ان يجد الطريق الذى يعالج به كل هذه التعقيدات ولان الطريق المعتاد هو تفتيت المشكلات الى الحد الذى يمكن معه تعريفها حتى يمكن الوصول الى اجابات مؤكده ·· لهذه الاسباب فان العلم الادارى يفيد من النماذج ( Models ) المستخلصه من دنيا الواقع والمواقف الواقعية · فمثلا نتصور المياه التى تنساب فى المواسير لتصب فى الحوض وكأنها النقود التى تنساب فى عالم الاقتصاد او فى منظمة أعمال ، وعندئذ نجد أمامنا نموذج رمزى او رياضى يمكن ان يستخدم رموزا لتصور العلاقات بين المتغيرات وهذه الرموز هى التى تسمى « معادلات » ( Equations ) ·

ولهذه النماذج الرياضية قوتها كأدوات تحليل فى «صنع القرار » فكل رمز يمثل متغيرا ويمكن تعريفه بايضاح ويمكن اثبات العلاقة بين معظم المتغيرات المتصلة · وعلى هذا فان نموذج القرار يتكون من الافتراضات الهامة والمتغيرات والعلاقات المتصلة بالقرار ، وبالاختصار فان هذا النموذج الرمزى يركز على الاعتبارات الكمية للمشكلة ويوجه اعتبارات الشخص الى مجموعة من العوامل وذلك بايضاح الافتراضات · وفى ضوء ذلك فاننا اذا ما تعاملنا مع الموقف كنظام مغلق محدد بالافتراضات المشروحة والموضحة فان صانع القرار يمكنه ان يقرر بدقة أكثر العوامل المتصلة بالبدائل والمخرجات الممكنة · وبذلك تكون النماذج طرقا ممتازة لمعالجة المشكلات المعرفة تعريفا حسنا ، ولكن طالما انها تمثل مجموعة محدودة من الخواص فى حقيقة وواقع الحياة ، فان صانع القرار لا يزال يحتاج إلى تفسير النتائج المتعلقة بحساباته وذلك بأن يأتى بعوامل اخرى غير متضمنة فى ذلك النموذج الذى اختاره ·

## الوظيفة الموضوعيه :

كل نموذج لقرار يتضمن :

١ ــ **وظيفة موضوعيه :** (Objective Function)
وهى تقرير رمزى لهدف صنع القرار مثل تضخم الربح أو تقليل التكلفة وهكذا ٠

٢ ــ **مجموعة من القيود او العوامل المحددة ٠**

٣ ــ **افتراضات للعلاقات بين العوامل ٠**

ويشير علماء الادارة الى هذه العوامل على أنها لا تدخل فى نطاق سيطرة الشخص وعلى أنها أحداث تؤثر فى مخرجات البدائل ولكنها خارجة عن قدرة تحكم الانسان ٠ وفى الجانب الاخر فان صانع القرار يمكنه السيطرة على اختياره للاستراتيجية ويعرف خطوط ارشاد معينة لقراراته وهى ما تسمى بالقواعد التى تحكم القرار ( Decision Rules ) ومثال ذلك أن يختار رجل الاعمال استراتيجية تسويق من مقتضاها اعطاء خط كامل من الانتاج مع اتخاذ خط واضح وقاعدة لقراره باسقاط أى منتج لا يغطى كل أنواع التكاليف ٠

وتختلف الظروف التى يضع فى ظلها المديرون القرار على طول المدى من حيث التيقن التام إلى عدم التيقن نهائيا ، فالمدير قد يكون متيقنا فى اعتقاده ويستخدم نموذجا يتفق مع ذلك حيث يتوقع ان تكون كل العوامل مطابقة دون أن تلعب الصدفة أى دور فاذا هو أراد ان يتعامل مع « الصدفه » ( Chance ) بطريقة كمية فانه يعد نموذجا احتماليا حيث يكون فيه تمثيل الكم مع الاحتمال ٠

**درجة عدم التيقن :**

ولما كانت فكرة الصدفة أو الفرصة ( Chance ) تملى ان هناك عددا من العوامل ليس لدينا عنها الا القليل من المعلومات ، فان تداخل الصدفة فى مسألة القرار يكون مخرجها استحالة السلامه ١٠٠٪ ٠

وأفضل ما يمكن ان نعمله هنا هو أن نأخذ المتوسط ونتخذ القرار الذى يكون مرضيا بدرجة عالية ٠ وعلى المدير عندما يواجهه مثل هذا الظرف ان يستمر فى اتخاذ قراره ، لان عدم اتخاذ القرار سيكون تعسفيا ٠ إذن فالمدير يتعامل مع عنصر الصدفة ، ولكن عليه ان ينمى عند نفسه مدخلا يستطيع به أن يفهم بشكل طيب المخرجات الممكنة وان يقدر احتمالا الموقف من حيث نتائجه ٠ وأول معلم من معالم عدم التيقن هو أن تكون واعيا لنشوء الصدفة ( Chance ) فى الموقف المتعلق بالقرار ٠

فاذا كان لدى المدير المعلومات الكافية بكل العوامل المؤثرة فى مخرجات القرار بحيث يستطيع ان يتنبأ بهذه المخرجات ١٠٠٪ فهو فى هذه الحالة يعمل فى ظروف التيقن ، فلو تعلق الامر بشىء فى المستقبل القريب ، وكان المدير قد مارسه مرات عديده ويعلم آثاره ، فهنا يستطيع ان يقرر المخرجات المتوقعة ولا يجد نفسه محتاجا تحت مثل

هذه الظروف النادرة لان يحلل ما يسمى بعناصر الصدفة او الفرصة (Chance Elements) فاذا تضمن القرار ظروفا لا يعلم عنها المدير أى معلومات سواء بالنسبة للمخرجات او الفرص النسبية لاى مخرج ، فانه فى هذه الحالة يكون عاملا فى ظرف من ظروف عدم التيقن ( Conditions of Uncertainty ) وفى مثل هذه الظروف لايكون لديه أى معلومات يستطيع بموجبها ان يجرى أى تحليل ، وهنا يجب ان يكون واعيا لحقيقة انعدام فرصته فى التنبؤ بالاحداث .

ولكن حتى فى مثل الظروف والحالات التى لا يكون فيها العلم متاحا ، ومتخذ القرار ليس امامه اى بيانات تاريخية او اى فكرة عن اثر الحالات الخارجية او اى تصرف يمكن ان يقوم به الاخرون ، فانه حتى فى مثل هذه الحالات قد اقترحت عدة مداخل لصنع القرار ، منها :

أولا : اذا كان يفكر بتفاؤل فانه قد يختار استراتيجية تمكنه من التعرف على أكثر المحكات دقة ( Maximax Criterion ) ومثل هذه المحكات تتجاهل الخسائر والاخفاقات الممكنة ، وغالبا ما نجد المضاربين فى سوق الذهب أو أوراق اليانصيب والمغامرين فى مثل هذه الشئون يذهبون هذا المذهب ليواجهوا به موقف عدم التيقن .

ثانيا : اذا صمم المدير على الاعتقاد بان الشىء الممكن فقط هو الذى سيحدث فانه سيتخذ استراتيجية يحصل بها على أقل الطيب الممكن وهى ما تسمى ( Maximim criterion ) فهو يريد تحت اى ظروف سيئة ان يحصل على أفضل ما يمكنه .

ثالثا : وأخيرا إذا لم يكن لدى المدير أى معلومات عن الاحتمالات والامور الخارجية والمسألة كلها فى حالة غموض كامل فانه قد يختار طريقا يتوقع فيه ان للفشل والنجاح فرصة متساوية للوقوع وهنا يتعامل مع الموقف وكأنه فى وضع يعلم بعض المعلومات عن مخاطره ، فاذا لم يكن يعلم اى معلومات فليس امامه إلا مجرد اعطاء كل ناحية فرصة متساوية فى الوقوع ويصدر القرار .

ولعل المديرين فى أيامنا هذه أكثر حظا من سابقيهم فقد تقدمت الادوات العلمية كثيرا بحيث اصبح فى إمكانها امدادهم ببيانات علمية كثيرة ومعلومات تجعل الواحد منهم لا يتصرف دائما فى ظل عدم تيقن حتى ولو لم يكن التيقن لديه كاملا .

وفى حالات المخاطرة ، هنالك فرصة للمدير لكى يستخدم معلومات كافية يقدر بها احتمالات المخرج ، والاحتمال قد يعرف على انه النسبة المئوية للمرات التى يحدث فيها مخرج معين لو أن حدثا ما تكرر مرات كثيرة .

وكل مساعدات التحليل لمعالجة الاحتمال تتوقف على الطرق المختلفة التى يقدر بها المدير احتمالاته ، وهى دائما تثبت ككسر او نسبة مئوية كما تقول ح = ٠,٥ فكأنما احتمال الحصول هى ( ١ ) من ( ٢ ) أى أنها تحدث ٥٠٪ فى المرة :

ومن طرق تقدير الاحتمال تحت ظروف المخاطرة :

1 - A priori probability ( وهى اسقاط ما نريده )

( وتبنى على خبرة واقعية « احصائيه » خلال فترة زمنيه )

2 - Empirical probability

3 - Subjective Probability ( تبنى على خبرة شخصية أى مجرد رأى )

هذا ، وتعتبر الخطوات التالية خطوات اساسية فى تنظيم العوامل التى تؤخذ فى الاعتبار فى القرارات التى تتضمن احتمالات :

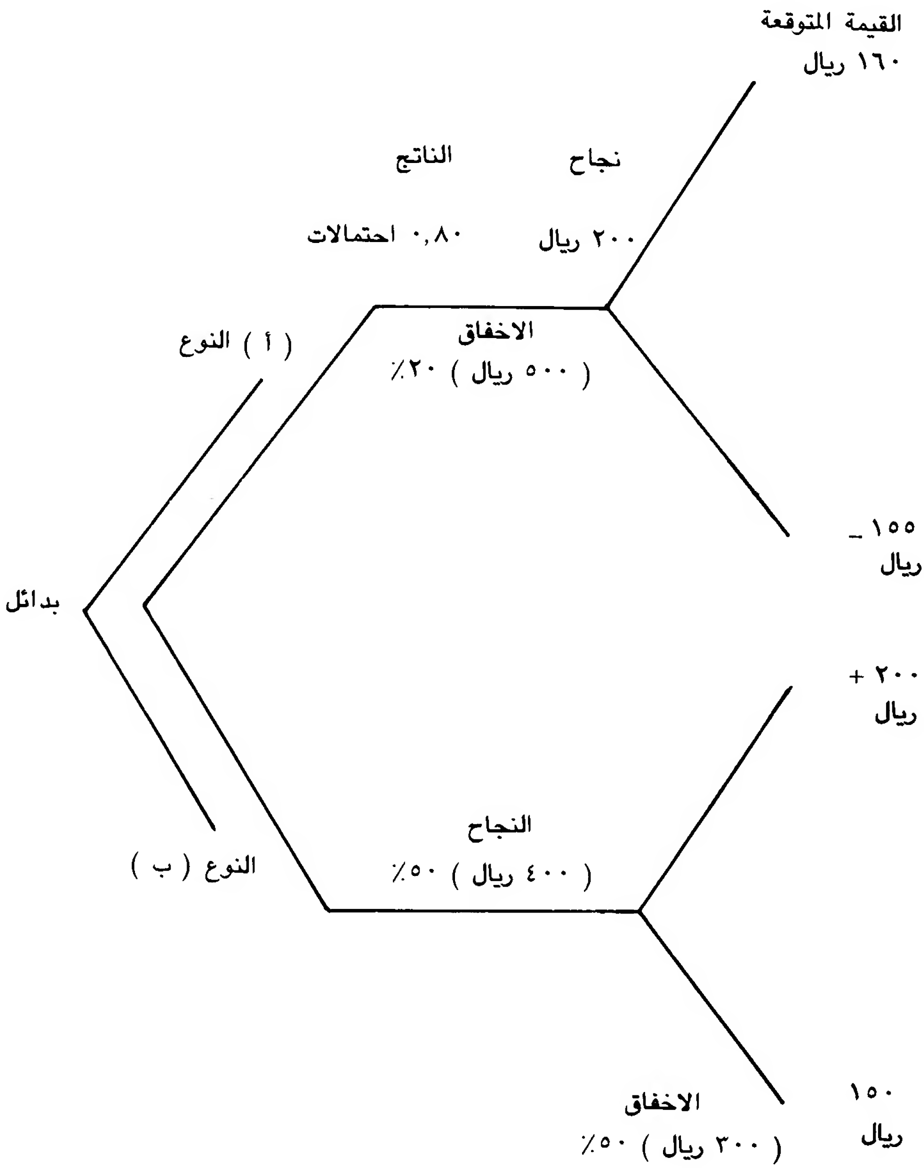
١ ــ يجب على صانع القرار ان يجدول كل البدائل المكنة او الاستراتيجيات التى يعتقد انها معقولة ليأخذها فى اعتباره كذلك فان عليه ان يقدر كل الحالات الطبيعية ( الخارجية ) التى تؤثر فى نتائج هذه الاستراتيجيات ٠

٢ ــ يجب ان يقرر شكل كمى للاحتمالات وتوزيعها وفى ذلك يضع مشاعره عن الفرص الخاصة بكل ناتج يتأتى مع كل بديل استراتيجى ٠

٣ ــ كذلك فان على صانع القرار ان يقرر قيمة كل ناتج ( وغالبا ما يكون تقديره بالريال فى مثل بلدنا ) ٠

## شجرة القرار :

يمكن تصور رسم يعرفنا ببدائل الاستراتيجيات وتقديرات الاحتمالات ويبرز النتائج وكل ما يحتاجه متخذ القرار هنا هو ايجاد وسيلة يميز بها النتائج ، ووسيلته فى القياس غالبا النقود وذلك بتقييم كل مخرج على أساس نقدى ٠


القيمة المتوقعة
١٦٠ ريال
الناتج
نجاح
٠,٨٠ احتمالات
٢٠٠ ريال
( أ ) النوع
الاخفاق
( ٥٠٠ ريال ) ٢٠٪
١٥٥ ـ
ريال
بدائل
٢٠٠ +
ريال
النجاح
النوع ( ب )
( ٤٠٠ ريال ) ٥٠٪
الاخفاق
( ٣٠٠ ريال ) ٥٠٪
١٥٠
ريال

# الباب الثالث

- البحث العلمى فى مجال اداره الاعمال
- خطوات البحث الميدانى
- علاقه الدوله بمنشآت الاعمال فى المملكه

## الفصل الأول

# البحث العلمي

# في مجال إدارة الأعمال

تمهيد ـ تهيئة المناخ المناسب للبحث العلمي ـ مشكلات البحث العلمي في مجال العلوم الانسانية ـ الحاجة إلى البحوث في مجال الأعمال ـ قائمة موضوعات للبحث العلمي في مجال الاقتصاد والادارة بالمملكة ـ أثر البحث العلمي في أحداث التطور والتنمية بالمملكة ٠

## الفصل الأول

# البحث العلمى فى مجال إدارة الأعمال

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تطورا لم يسبق له مثيل فى كل مجال من مجالات الحياة · فقد أحدثت إتفاقيات إنتاج البترول منذ عام ١٣٧٠ هـ ( ١٩٥٠ م ) تغييرات ضخمة فى مجالات لا حصر لها منها مجالات التعليم ، والتوسع السكانى ، والتطور الصناعى ، والتطور الاقتصادى ، والخدمات بمختلف نواحيها ·

ومن خلال هذا التطور ، وبسببه ، تغيرت النظرة الى المدير ، فبعد أن كان مسئولا مسئولية كاملة عن منظمة أو منشأة يتصرف فى كل أمورها كيفما يتراءى له مستندا إلى الخبرة أو الفطنة أو بعد النظرة ، تدخل العلم فى العملية الادارية فأصبح تنظيما وتقسيما للسلطات والمسئوليات وتوزيعا للعمل ، وأصبح هناك تعدد فى التحصيل وتعدد فى النظم واللوائح التى يجب أن تراعى ·

وبتحويل عدد من الأدارات الحكومية إلى مؤسسات إنتقلت المؤسسة من الشكل الحكومى إلى نظام الشركات التى تقيمها فى النهاية أسس نتائج الأعمال ·

حدث كل هذا فى مجتمعنا مع وجود موظف لم يكد يمر عليه الوقت الكافى لكى يتكيف مع الأوضاع الجديدة التى تتطلب منه أن يكون رجل أعمال وموظف شركة ·

هذا التحول يحتاج من دارسى الادارة إلى عمل جاد وجهد علمى مستمر لتوضيح المفاهيم وتثبيت سمات المرفق العام وتوضيح أهداف التنمية والخطط والبرامج التى قصد بها مسايرة حركة التطور السريع · إلى جانب جهد آخر أكثر عناء وأكبر أهمية وهو جهد البحث العلمى ودراسة المشاكل الناجمة عن التطبيق الادارى الحديث فى كل فرع من فروع التنمية والتطوير ·

والجهاز الادارى للممكلة مايزال جهازا ناشئا وحديثا ، إذا ما قورن بالأجهزة الادارية فى البلاد الأخرى الأكثر تقدما · وقد تطور نشاط المنظمات والمنشآت والهيئات وتطورت الوظيفة ، وأصبح عصب النشاط كله الأدارة والموظف ·

ولقد أحدث إستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة فى كل فروع العمل والادارة ، كما أحدث تطبيق وإستخدام العقل الاكترونى ووسائل الاتصال الحديثة من داخلية

وخارجية ، ووسائل الحفظ والطباعة والكتابة وغيرها انقلابا هائلا فى كل النظريات والدراسات والاراء وفى كل برامج العمل والتدريب ، مما جعل للطاقات البشرية فى مجال التنمية والعمل الادارى أهميتها الخاصة ·· فالانسان هو الذى يضع النظريات والقواعد العامة موضع التطبيق ، وهو الذى يوجهها فى كافة مجالات الانتاج ويسخرها لصالح المجتمع والجماعات والأفراد ·

وتسعى حكومتنا جاهدة لكى توائم بين التطور المادى الذى حدث فى مجالات العمل والادارة ، والتطوير البشرى الذى يجب أن يواكبه ويسير معه جنبا إلى جنب · ومن جهودها فى ذلك أنها أنشأت مركز الأبحاث والتنمية الصناعية ومعهد الادارة ومراكز للتدريب الفنى والادارى ومركز البحوث بجامعة الملك عبدالعزيز ومؤسسات علمية وتدريبيه فى الجامعات الأخرى وفى كافة الوزارات والمصالح · كما وضعت الخطط والبرامج واللوائح الكفيلة بتهيئة الكفاءات العلمية المدربة واللازمة للعمل بجهاز الدولة وبالمؤسسات المنشآت الخاصة والعامة · ووفرت لذلك الوسائل والامكانيات من مدربين وأجهزة ومكتبات ووسائل تعليمية على أعلى المستويات وأحدث ما وصل إليه التطوير التكنولوجى فى أرقى البلاد وأكثرها تقدما ·

ومن الواضح أن المملكة العربية السعودية فى ظروفها الراهنة تعانى من مشكلة ندرة العنصر الانسانى السعودى كما وكيفا بالنسبة لحجم التطوير الحادث والموارد المتاحة فى كل دائرة من دوائر التنمية · وتشكل المعوقات التى صاحبت تنفيذ خطة التنمية الخمسية الثانية ( ١٣٩٥ ـ ١٤٠٠ ) على سبيل المثال مجالات متعددة يمكن أن يطرقها الطلاب والدارسون والباحثون ، فقد أوضحت الخطة أن هناك نقصا فى مجال البحث والتطوير ·· وليس هناك من هو أولى بممارسة البحث بهدف التطوير فى كافة المجالات الاقتصادية والادارية من طلاب كلية الاقتصاد والادارة بجامعات المملكة · وينبغى أن تتجه بحوثهم فى كافة المجالات للتوصل إلى نتائج يمكن الانتفاع بها فى وضع السياسة العامة أو وضع الخطط أو معالجة مشاكل العاملين وعوائق العمل وزيادة الانتاج ·

### تهيئة المناخ المناسب للبحث العلمى :

وأهم ما يلزم للبحث العلمى لأحداث أثره فى عمليات التنمية بكل مجالاتها أن نهىء له مناخا مناسبا ، يحيطه إطار من الاقتناع به والثقة بأهميته ، كوسيلة وحيدة للوصول إلى أهداف التنمية المنشودة ، فاننا فى بلادنا لا تنقصنا الموارد والثروات الطبيعية بل قد نمتلك منها أضعاف أية دولة متقدمة · والفارق بيننا وبينهم أنهم إستخدموا المنهج العلمى والطريقة العلمية فى البحث منذ بدأ مفكروهم وعلماؤهم ينادون بأهميتها للوصول إلى التفكير الموضوعى وإستثمار للثروات من أجل التقـدم فى المستقبل ·

من هنا يجيء القول بضرورة تهيئة المناخ المناسب للبحث العلمى ٠٠ ومن العوامل الأساسية المؤثرة فى تهيئة هذا المناخ ما يلى :

أ - تكريس كل الجهود لكى يصبح مفهوم البحث العلمى جزءا أساسيا من تفكيرنا ، ولن يتأتى ، ذلك إلا إذا تعلمنا كيف نقف عند المشاكل لنفكر بدلا من أن نجيب إجابات سريعة تقوم على الخبرة السابقة أو العفوية ٠

ب - تأكيد موقف البحث العلمى ٠ كجزء من تراثنا وحضارتنا ، وفى هذا يجب أن تتعاون جميع الأجهزة وخاصة أجهزة التعليم والأعلام وجميع المسئولين عن التربية والعلوم والثقافة ٠ ويجب أن يكون البدء فى هذا بالمنزل ثم بالمدرسة ٠

جـ - تطوير عملية التعليم بحيث يكون من أهدافها إعداد جيل مؤمن بالبحث العلمى ومدرب على طرائق البحث وخطواته العلمية ٠

د ) نشر البحث العلمى ، والاعلام عن نتائجه بكافة وسائل الاعلام ، لتشجيعه ولاتاحة الافادة به على أوسع نطاق ٠

هـ - التخطيط لمجالات البحث العلمى ، ووضع خريطة للمجالات المختلفة التى تحتويها والتى تكمن فيها المشاكل المحتاجة إلى بحوث ٠

ولاشك أن الظروف التى يعيش فيها مجتمعنا تختلف حتما عن الظروف التى يعيش فيها غيرنا من المجتمعات ٠ وهذا الأمر يدعو بالحاح وشدة إلى ضرورة وجود متخصصين سعوديين فى البحث العلمى فى كل مجال من المجالات ، فهم الوحيدون الذين سيكونون أقدر من غيرهم على النظرة « السعودية » إلى المشاكل ٠

### مشكلات البحث العلمى فى العلوم الانسانية :

هناك مشكلات عدة تكتنف البحث العلمى فى مجال العلوم الانسانية ، ويهمنا هنا أن ننبه إلى أهم هذه المشكلات :

١ - أن البحث العلمى قد يستغرق وقتا طويلا وخاصة فى المجالات الاجتماعية والانسانية ٠ فى الوقت الذى تحدث فيه تغيرات إجتماعية وإقتصادية سريعة فى سمات المجتمع الذى يجرى فيه البحث ، الأمر الذى قد ينتج عنه تغيير جوهرى فى نوعية الظواهر أو المشاكل او المواقف التى تبحث ، لذلك علينا أن نضع فى إعتبارنا عامل الوقت عند إختيار الموضوع وعند التحضير له وعند إجراء البحث وعند وضع التقرير النهائى ٠

٢ - من الأمور المعلومة أن البحث العلمى فى المجالات الانسانية ٠ بوجه عام ومنها مجالى الاقتصاد والادارة لا تخضع لنظام رتيب معين ولا تسير وفق نسق مضطرد فى تتابع الأحداث ٠ ونتيجة لذلك يصعب على الباحثين أن يتوصلوا بالنسبة لها إلى قوانين محددة تحكم سيرها وتحدد نظمها ٠

٣ - من المعلوم أيضا أنه يصعب على الباحثين أن يتوصلوا إلى ما يفيد فى محاولات التنبؤ

بالتغيرات الاجتماعية أسوة بما يحدث فى تجارب العلوم الطبيعية التى يمكن إخضاعها للمعمل ·

٤ ـ تفتقر العلوم الاجتماعية والانسانية إلى وحدات القياس المادية التى يمكن أن يركن إليها لقياس ظاهرة من الظواهر أو صفة من الصفات بالدقة التى تصل إليها العلوم الطبيعية عن طريق الأجهزة والمعدات الكهربائية الالكترونية ·

٥ ـ هناك الكثير من العوامل البيئية التى تلعب دورا كبيرا فى سير الحوادث وتتغير إرتباطات بعضها بالبعض الأخر بسرعات متفاوته ، نتيجة ظروف لا يمكن التنبؤ بها أو التحكم فيها ، ولا يمكن لأى باحث أن يسيطر عليها ويتحكم فى قوتها أو ضعفها أو فى ضبط حدوثها ، أو إستمرارها ، مما يجعل إستجابة البيئة المحيطة للعوامل التى يـــرى الباحث إخضاعها لارادته أمرا مستحيلا أو على الأقل بالغ الصعوبة ·

ورغم هذه المتاعب أو المصاعب الظاهرة وغيرها من تلك التى تقف فى وجه البحث العلمى فى محيط العلوم الانسانية فـــان العلوم الاجتماعية ـ ومنها علوم الاقتصاد والادارة والعلوم السلوكية تسير قدما لتحقيق أهدافها وقد حدث فى الحقبتين أو الثلاث أحقاب الاخيرة تقدما عظيما فى كافة مجالاتها · وأمكن التوصل إلى بعض « النظريات » التى يمكن التعامل بها مع القيم الرقمية باتباع الأساليب الاحصائية فى التحليل · وأجريت دراسات عديدة لحل مشكلة تمثيل العينات المأخوذة فى البحث كى تمثل المجتمع المبحوث تمثيلا أقرب إلى الصحة والسلامة ، وتقصير زمن البحث لتفادى التغيرات التى تحدث فى مجتمع المبحوثين إذا طالت فترته الزمنية ، وتحديد مجتمع المبحوثين أنفسهم بل وتحديد المشكلة نفسها والتأكد من أن تأثيرها قائم على جميع أفراد مجتمع المبحوثين ·

## الحاجة إلى البحوث فى مجال الأعمال :

تواجه الادارة فى مجالات الأعمال مشكلات عديدة تحتاج إلى البحث ويمكن التمثيل لهذه المشكلات ببعض الأمثلة فيما يلى :

١ ـ عمليات تتعلق بتصنيف منتج من المنتجات أو تغليفه وما يطرأ من مستلزمات التغيير ·

٢ ـ ترك الموظفين للعمل ، وإحلال غيرهم محلهم والوسائل التى يمكن أن تخفف من أثر هذه الأوضاع ·

٣ ـ تحديد الأماكن التى تقيم المنشأة فيها مخازنها أو مصانعها الجديدة ·

٤ ـ القطاع الذى توجه إليه الحملة الاعلانية للنساء أم للرجال ؟ لمحدودى الدخل أم للميسورين ؟ ، لسكان الحضر أم البادية ؟

٥ ـ طرق التعامل ، وعما إذا كانت تتم بالنقد أم بالأجل ، ووسائل الاقلال من الديون المعدومة ، إن كان لابد فى ميدان الأعمال من التعامل بالأجل ·

٦ ـ الأجر العادل ، والراتب العادل الذى يجب أن يحصل عليه العامل والموظف وكيف تعد المنشأة جدولا مناسبا للمرتبات ·

٧ ـ التخطيط لزيادة الطاقة الانتاجية على مدى سنين قادمة لتكون متمشية مع سنى الخطط مثلا ·

٨ ـ ماذا تستطيع الادارة أن تقوم به فى مجال الأعمال لتحقيق صلة طيبة بين الموظف والعمل وبين ذلك والعميل ·

هذه بعض المشكلات على سبيل المثال لا الحصر نراها تواجه الادارة فى ميدان الأعمال على إختلاف أنواعها ، ومن واجب الادارة بطبيعة الحال أن تسعى إلى حلها ·

والحقيقة ، أنه مهما تمتع كبار المسئولين فى الأعمال بالقدرة على إصدار الأحكام السلمية فى المجالات التى يعملون بها ، فـانهم بحاجة إلى أن يستندوا إلى حقائق تساعدهم فى عملية إتخاذ القرارات ولكى يصل هؤلاء إلى هذه الحقائق فانه لابد من البحوث ·

ويمكننا أن نلخص العوامل الأساسية لتزايد إهتمام الادارة بالبحوث فى عاملين :

الأول : إن دوائر الأعمال قد ازدادت تعقيدا ، فلم يعد الأمر الآن بالشىء الهين الذى يمكن مراجعة كل دقائقه أو يصلح فيه الحدس والتخمين ، فهذه أمور أصبحت لا تصلح أساسا لاتخاذ قرارات ، كما أن المصنع الواحد ـ الآن ـ ينتج سلعا تباع على مستوى الوطن بأسره ·

الثانى : أن التنافس قد أصبح معلما هاما من معالم الأعمال ، ومن شأن التنافس أن يفقد المتنافس حجما كبيرا من مبيعاته وتوزيعه أن هو وقع فى خطأ رئيسى كبير ، فلن يرحمه منافسه ، فاذا وقع الخطأ فى تصميم المنتج بالشكل الذى لايروق لذوق الناس فلا شك أن حجم تصريفه سيقل ، والمنافسة تحتم الحكمة فى الانفاق ، فمهما كان رأس المال كبيرا فلا يزال بالشىء الذى له حدود ، فلابد من إستثمار ميزانية الاعلان بالشكل الذى يصل إلى أكبر عدد ممكن من الناس وبأقل تكلفة ممكنه ، ولا يمكن عمل ذلك بفاعلية بغير بحث · والقيمة الأساسية للبحث أنه يستبدل الحقائق بالحدس والتخمين والرأى الشخصى ، وهكذا يقودنا الى قرارات أكثر حكمة فى ادارة الأعمال ·

## قائمة موضوعات للبحث العلمى
## فى مجالى الاقتصاد والادارة بالمملكة العربية السعودية

يصعب حصر كل المجالات التى يمكن أن يطرقها البحث العلمى فى علوم الاقتصاد والادارة وفروعها ، بخاصة تلك المجالات التى ظهرت الحاجة الملحة إلى استخدام الطرق العلمية فى بحثها وحل ما تحتويه من مشاكل · فاذا سلمنا بهذا من حيث المبدأ ، وحاولنا تحديد مجالات للبحوث الاقتصادية فى المملكة فاننا نجد أن هذه البحوث لن تقتصر على

ظواهر ومشكلات محلية ، فالاقتصاد السعودى يرتبط إرتباطا وثيقا بالاقتصاد العالمى ، فهو يؤثر ويتأثر بالتيارات الاقتصادية العالمية ولا يقتصر تأثيره على الأوضاع المحلية أو الاقليمية · وهو بالاضافة إلى ذلك وثيق الصلة بمجريات الأحداث الاقتصادية فى العالم كمشكلة الطاقة ، والتضخم والبطالة وأزمة الغذاء وإرتفاع أسعار المواد الخام والمواد المصنعة وتقلبات النقد فى الأسواق المحلية والعالمية ·

أما علوم الادارة من إدارة أعمال إلى إدارة عامة وفروعها الكثيرة المتعددة فهى تتناول جوانب وثيقة الصلة بحياتنا العامة واليومية وبرغبتنا فى النهوض والتقدم والنمو وإحلال النظام فى كل عمل نعمله وكل خطوة نخطوها وهي تتناول أنشطة التخطيط ورسم السياسات وتحديد الأهداف والتنظيم والادارة والعلاقات وشئـون الاشراف ·· والمتابعة والرقابة والتمويل وتبسيط الاجراءات والأمن الصناعى والادارة المتخصصة فى المدرسة والمصنع والمزرعة ·· إلى آخر ذلك من العمليات الحيوية والهامة التى نلمس أثرها فى كل جانب من جوانب حياتنا ·

وعلى ذلك فقد يمكن تقسيم الموضوعات الاقتصادية والادارية ذات الصفة المحلية أو الدولية بالسعودية ، إلى عدد من المشكلات يمكن تصنيفها فيما يلى :

- موضوعات لها إرتباطات بالاقتصاد العالمى ·
- موضوعات إقتصادية محلية مرتبطة بأهداف التنمية ·
- خدمات فى كافة المجالات ·
- جوانب إدارية وتنظيمية لحسن سير العمل وأدائه ·
- تخطيط ومتابعة ورقابة وتمويل ·· الخ ·

فمن الموضوعات ذات الارتباط بالاقتصاد العالمى مثلا يمكن إختيار مجال من المجالات الآتية :

١ ـ سياسة وتوجيه الاستثمار ·
٢ ـ سياسة الانتاج البترولى والسياسة البترولية فى المملكة العربية السعودية ·
٣ ـ المصادر البترولية وسيطرة المملكة على ثرواتها البترولية والمعدنية ·
٤ ـ المشاركة فى أرباح شركات البترول ·
٥ ـ سياسة أسعار البترول ·
٦ ـ التضخم كمشكلة عالمية ·
٧ ـ الاستثمارات الأجنبية فى المملكة ·
٨ ـ دور الاستثمارات السعودية فى العالم العربى ·
٩ ـ سياسة توجيه الاستثمارات العربية السعودية فى الدول الغربية ·
١٠ ـ البنك الاسلامى للتنمية ·
١١ ـ التعاون الاقتصادى العربى ·
١٢ ـ دور المملكة فى منظمة الاوبك ·

## موضوعات فى الاقتصاد المحلى :

١ ــ تنمية الصناعات الوطنية بالمملكة ٠
٢ ــ الصناعات التى يمكن قيامها مستقبلا والتى تتوافرلها المقومات المادية والفنية ٠
٣ ــ مستقبل الصناعات التعدينية بالمملكة ٠
٤ ــ إقتصاديات النقل بالمملكة ( نقل الحجاج ــ نقل السلع ــ ربط المملكة بشبكة من الطرق السريعة ) الاستفادة بناقلات البترول بعد تفريغ حمولتها ٠
٥ ــ إمكانية إقامة صناعات ثقيلة ( مثل الحديد والصلب وناقلات البترول والبتروكيماويات والالات والأجهزة ) ٠
٦ ــ نظم الأسعار والأجور والمكافآت والعمالة ٠
٧ ــ التوطن الصناعى ومقوماته ٠
٨ ــ الاهتمام بالاقتصاد الزراعى ( مصادر الثروة المائية ــ إقامة السدود ــ الاستفادة بالامطار الموسيمة )
٩ ــ الصناعات البيئية ٠٠ والمحلية الصغيرة ٠
١٠ ــ الثروة السمكية ٠٠ ( مصادرها ٠٠ تشجيعها ــ تمويلها ــ إستخدام المعدات الحديثة فيها ) ٠
١١ ــ الموانىء ــ تنشيط الحركة التجارية العالمية ــ عمليات الترانزيت ٠٠ الخ ٠
١٢ ــ التجارة الخارجية وتنميتها والأجهزة التى تخدمها ٠
١٣ ــ دور الغرف التجارية فى تنشيط التجارة الداخلية ٠
١٤ ــ نظام الضرائب ٠٠ والتطبيقات المعاصرة لفريضة الزكاة ٠
١٥ ــ حركة النقل الجوى ٠٠ وتنميتها ٠
١٦ ــ الجوانب الاقتصادية فى إنشاء المطارات وتوسيعها ٠
١٧ ــ البنك الزراعى ودوره فى تحقيق التنمية الزراعية ٠
١٨ ــ مؤسسة النقد العربى السعودى ٠
١٩ ــ الميزانيات المستقلة بالمملكة ،

## الخدمات :

١ ــ سياسة الاسكان ــ إسكان ذوى الدخل المحدود ٠
٢ ــ الخدمات السلكية واللاسلكية ٠
٣ ــ المجارى ــ والمرافق العامة ــ والطرق ــ والكهرباء ٠٠ الخ ٠
٤ ــ المستشفيات وإدارتها والنهوض بها ٠
٥ ــ نظام التعليم بمراحله وأنواعه المختلفة ٠
٦ ــ الوقاية والعلاج من المرض ٠
٧ ــ إدارة المطارات وخدمات الفنادق وإيواء الحجاج ٠
٨ ــ السكك الحديدية فى المملكة ٠ وبينها وبين الدول العربية ٠

٩ ـ تنمية القطاع التعاونى ·
١٠ ـ الاعلام والبرامج الاعلامية فى الاذاعة والتليفزيون والصحف ·
١١ ـ تبسيط اجرءات الحج وخدمات الحجاج ·

**الجوانب الادارية :**

١ ـ إعداد الكوادر الادارية ·
٢ ـ مشكلات التنمية الادارية وتنمية العاملين فى مختلف المستويات ·
٣ ـ قوانين الموظفين والخدمة المدنية ومشاكل العمل والأجور والترقى والمكافآت ·
٤ ـ تجارب الاصلاح الادارى ـ ومشاكل تنظيم الجهاز الادارى بالمملكة ·
٥ ـ الاشراف والمشرفين والمنفذين والمدراء فى الحكومة والمؤسسات والشركات ·
٦ ـ العمالة ومشاكلها ـ وخاصة فى المهن اليدوية والفنية ·
٧ ـ تدريب وتنمية الفنيين للاستعانة بهم فى تنمية الصناعة والخدمات ·
٨ ـ تبسيط الاجراءات الادارية فى وحدات الحكومة ·
٩ ـ إستخدام الأساليب العلمية والتكنولوجية فى الادارة ·
١٠ ـ مشاكل توزيع السلطة ·
١١ ـ برامج التدريب الادارى وتقويمها ·
١٢ ـ نظام المخازن وإستخدام الطرق العلمية فى التخزين ·
١٣ ـ أنظمة الحفظ ـ وتنظيم الارشيف والتوثيق ·
١٤ ـ تنظيم المعلومات وكيفية الاستفادة منها وخاصة الاحصاءات ·
١٥ ـ تنمية العلاقة بين الأجهزة المركزية ـ والمحلية ( فى الوزارات والمصالح والمؤسسات العامة والشركات ) ،
١٦ ـ مشاكل التكدس فى الموانىء ·
١٧ ـ مشاكل الاستيراد والتصدير ·
١٨ ـ نظام الجمارك وإجراءاتها ·

**التخطيط والمتابعة :**

١ ـ مشكلات وضع الخطة ·
٢ ـ علاقة الجهاز المالى بالأجهزة الادارية والانتاجية وأجهزة الخدمات ·
٣ ـ الرقابة الادارية ·
٤ ـ التقارير الدورية لمتابعة الخطة ·
٥ ـ الرقابة المالية ·
٦ ـ دور الجهاز المركزى للمحاسبات وعلاقته بالهيئات ·
٧ ـ دور هيئة التخطيط فى وضع الخطة وفى الاشراف على متابعة تنفيذها وتقويمها ·
٨ ـ الخطة المركزية والخطط المحلية ·

٩ ـ التنمية الاقليمية ٠
١٠ ـ دور الأجهزة والادارة المحلية فى إقتراح مشروعات الخطة العامة والخطط المحلية ٠
١١ ـ العلاقة بين الوزارات والمؤسسات فى إقتراح وتعميم ومتابعة الخطة وتنفيذها ٠
١٢ ـ إستخدام النظام المحاسبى الموحد فى أجهزة الخدمات والوحدات الاقتصادية ٠
١٣ ـ إستخدام نظام حسابات التكاليف فى الشركات والمؤسسات ٠
١٤ ـ الميزانية التقديرية وإستخداماتها ٠
١٥ ـ ميزانيات الاداء وإستخدامها فى متابعة أعمال الشركات والمؤسسات ٠
١٦ ـ المخالفات المالية وأنواعها وطرق علاجها أو الحد منها ٠

**أثر البحث العلمى فى أحداث التطور والتنمية بالمملكة :**

يعتمد التخطيط الانمائى إعتمادا كبيرا على تقديرات ومؤشرات مختلفة للموارد الطبيعية والبشرية والدخل القومى وطاقة الانتاج بالقطاعات المختلفة وكذلك فى مجال الخدمات ٠

وتتوقف دقة التقديرات فى كل مجال من هذه المجالات على أسلوب البحث المتبع فى الحصول على البيانات الاحصائية اللازمة وتحليلها لاستخدامها فى وضع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ٠ بالاضافة إلى ذلك فان متابعة الخطة وتقويمها يعتمدان إعتمادا كاملا على إتباع أسلوب البحث الاحصائى فى تحليل النتائج التى تترتب على وضع الخطة وتنفيذها وتحقيق الفروض والأهداف المتفق عليها والوقوف على مدى نجاحها وعلى ما إعترض سبيلها من عقبات فنية وإدارية ٠

وقد إقتضى ذلك ضرورة وضع برنامج ومنهج للبحث الاحصائى لخدمة إدارات ـ التخطيط حتى يلم القائمون بالتخطيط بمنهج وأسلوب البحث العلمى ٠ ويجب أن تربط مصادر البحث بالجهاز الذى يقوم بالتخطيط ورسم برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية على المستوى القومى ٠ وتقوم أجهزة وإدارات البحث العلمى فى إدارات الحكومة والمؤسسات والهيئات العلمية ومراكز البحوث بتوجيه أجهزة التخطيط كما تشترك معاهد ومراكز البحث العلمى فى التخطيط الطويل الأجل لبرامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية على النحول التالى :

١ ـ تقديم الاقتراحات إلى الهيئات الحكومية المختصة بتجهيز الخطة القومية فى كل ما يتصل بوسائل التنمية الاقتصادية والادارية والبشرية فى المجالات المختصة نتيجة للأبحاث والدراسات التى قامت بها هذه الهيئات ٠

٢ ـ الاشتراك المباشر فى عمل الهيئات التخطيطية الحكومية عن طريق مندوبين عنها من بين الاخصائيين فى البحث العلمى ٠

٣ ـ النهوض بطرق ووسائل تجميع البيانات الاحصائية ذات الأهمية فى مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ودراسة الارتباطات القائمة بينها وإستخلاص النتائج ·

٤ ـ تطوير البحوث الأساسية ومناهج البحث بقصد تحسين وتعديل وتصحيح النظريات والأساليب الفنية المستخدمة فى البحث العلمى ومراحل التطور التكنولوجى ·

٥ ـ القيام بالدراسات التى تهدف إلى القاء الضوء على المشاكل الاجتماعية ·· والصعوبات الفنية التى تعترض العاملين فى قطاعات الاقتصاد القومى المختلفة وإختبار جودة الانتاج ·

٦ ـ الوقوف على الاحتياجات الاجتماعية والضرورات الاقتصادية لأفراد المجتمع وكذلك أنماط الاستهلاك ومرونة السلع الاستهلاكية ومدى المساهمة فى خطة الاستثمار عن طريق الادخار ودراسة التجارة الخارجية وميزان المدفوعات وعمل مقارنات بالدول الأخرى ·

٧ ـ دراسة العرض والطلب للموارد البشرية ودراسة الاستثمار فى مجال التعليم وتنمية القوى العاملة وإعدادها للاسهام فى الانتاج والتنمية الاقتصادية والاجتماعية على النحو الذى يتفق مع إطار الخطة ·

٨ ـ التنسيق بين الأبحاث التى تقوم بها الهيئات المختلفة فى الميادين الاقتصادية والاجتماعية لخدمة الخطة القومية ·

# الفصل الثانى

## خطوات البحث الميدانى

## فى مجال إدارة الأعمال

تمهيد - نقطة البداية فى البحث العلمى - خطوات البحث : تحديد المشكلة - وضع الفروض - جمع البيانات وتصميم استمارة البحث - إختيار العينة - تحليل البيانات - استخلاص النتائج وإعداد تقرير البحث - إرشادات للباحثين ٠

الفصل الثانى

# البحث الميدانى

# فى مجال إدارة الأعمال

## تمهيـــد :

تقدم البحث العلمى تقدما هائلا فى مجال التكنولوجيا والفيزياء والكيمياء وعلوم الهندسة والكهرباء بفروعها ، ولم يواكب هذا التقدم تقدما مماثلا فى البحوث المتصلة بحياة الانسان وعلاقاته الاجتماعية ونموه الفكرى وتقدمه الحضارى ٠

ولعل تلك الهوة بين تقدم البحوث فى المجالات الطبيعية عنها فى المجالات الاجتماعية يرجع إلى طبيعة كل منهما ، فبينما يمكن الضبط والتحكم فى المجالات الطبيعية ، يتعذر ذلك فى المجالات الاجتماعية ، حيث بحوث المجالات الاجتماعية تعالج دائما سلوكا بشريا :

- معقدا تعقيدا كبيرا ، وتتدخل فيه عوامل تخرج عن سيطرة الباحث ٠
- يتصف بالتغير الدائم ، ومدى تغيره من فترة لاخرى أوسع مما نظن لدرجة تجعل من الصعوبة بمكان إعطاء تنبؤات علمية دقيقة ٠
- وهو كثيرا ما يخدع دارسه ، لأن حقيقته قد تختلف كثيرا عما يبدو عليه ٠

ويضاف إلى ذلك كله أن البحث فى المجالات الاجتماعية يستغرق وقتا طويلا قد تتغير خلاله بعض ظروف المجتمع ، مما يؤدى إلى نتائج مضللة أو مختلفة ٠

## نقطة البداية فى البحث العلمى :

من الطبيعى ألا يوجد بحث بدون مشكلة ، فالشعور بوجود مشكلة هو نقطة البداية لحفز العقل البشرى على البحث والاستقصاء ، فشعور نيوتن مثلا أنه إزاء مشكلة تحتاج إلى حل وتفسير عندما رأى البرتقالة تقع من الشجرة على الأرض ، هو الذى أدى به إلى اكتشاف قوانين الجذب ٠

والمشكلات على مدى الزمن لن تفنى ولن تتوقف ، ولا يمكن أن يأتى اليوم وخاصة فى العصر الذى نعيش فيه ــ الذى تنتهى فيه المشكلات أو حتى تقل ٠ فكل يوم يمضى بنا

تتفتح مجالات جديدة للدراسة والبحث ، وتظهر مشكلات تتطلب الحل · وطالما تتطور الدنيا والعالم يسير قدما ، فان البحث عن حلول للمشكلات سيظل مستمرا ، وستكشف البحوث نفسها عن مشكلات أخرى جديدة فى كل مجال وفى كل ميدان وفى كل فرع من فروع العلم ·

وهذا المعين الضخم من المشكلات هو الذى يضع الدارسين والباحثين أمام واجب تصنيفها للتعرف على نوع العلم الذى تنتمى إليه المشكلة ، ليجد المتخصصون الفرصة كى يركزوا جهدهم على المشكلات التى تنتمى إلى فروع تخصصهم ·

ولعله من المتفق عليه بين جميع الباحثين أن التعرف على ما نقتنع بأنه مشكلة تحتاج إلى بحث ، هو نصف المشكلة أو البحث ، والنصف الباقى هو الجهد الذى سيبذل فى حلها · ومن الطرق السهلة للتعرف على المشكلات ما يحدث عندما نقرأ رأيا يعجبنا أو نشعر بأننا نعترض عليه فهذه فرصتنا لاثبات الرأى المناهض عن طريق بحث علمى مقنع · ولعل الخبرات اليومية والاحتياجات الملحة التى تعن لنا ولغيرنا ، والتعرف على الأساليب المتبعة أو التى يراد اتباعها فى احداث التطوير والتنمية تعد من الطرق الجيدة لاختيار المشكلة ·

وعند التعرف على المشكلة فان هناك العديد من الأسئلة التى نوجهها إلى أنفسنا لتقويمها والتأكد من صلاحيتها للبحث ، ومن أمثال هذه الأسئلة :

- هل هذه المشكلة مثيرة لاهتمامنا حقا ؟
- وهل هذه المشكلة جديدة ؟
- وهل سيؤدى بحثها إلى إضافة جديد إلى معلوماتنا ؟
- وهل هى مشكلة قابلة للحل ؟
- وهل سبقنا أحد إلى بحثها وإيجاد حلول لها ؟
- وهل كانت الحلول التى توصل إليها غيرنا مقبولة ومفيدة ؟

## خطوات البحث :

على الرغم من عدم الاتفاق على عدد الخطوات الضرورية للقيام ببحث فى مجال الادارة لوجود تباين فى الرأى ، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك ستة خطوات ضرورية هى :

١ ــ تحديد المشكلة ·
٢ ــ وضع الفروض ·
٣ ــ جمع البيانات وتصميم استمارة البحث ·
٤ ــ اختيار العينة ·
٥ ــ تحليل البيانات ·
٦ ــ استخلاص النتائج وإعداد تقرير البحث ·

١ ـ تحديد المشكلة :

كثيرا ما تصاغ المشكلة صياغة غامضة كأن نقول ، الرغبة فى إنشاء شبكة اتصالات فعالة ، وكثيرا ما تصاغ مشكلة البحث بحيث لا تظهر السبب الرئيسى لاجرائه ·

ولذلك كان المهم أن يحدد الباحث لنفسه عناصر المشكلة قبل بحثها · ومن أبسط الوسائل وأنجحها لتحديد المشكلة أن نحيل عنوانها إلى سؤال فى شكل ارتباط بين متغيرين أو أكثر ·

ويرتبط بتحديد المشكلة تحديد المفاهيم والألفاظ العلمية او ما يسمى تعريف مصطلحات البحث :

بمعنى تعريف المفهوم الذى يرمى إليه الباحث من كل كلمة أو عبارة لها معنى فى تحديد المشكلة الخاصة بالبحث ، ولم اختار هذه العبارة أو هذه الكلمة بالذات دون غيرها من الكلمات ؟ ولما كانت هناك أهداف ومقاصد للباحث عند اختياره لهذه الكلمات أو العبارات فانه لابد له أن يحددها فى تعريفات واضحة تجعل الأمر واضحا ومفهوما له ولقارىء البحث · هذا بالاضافة إلى أن الباحث بهذا التعريف لا يصبح مسئولا عن أى شىء آخر أو أى معنى آخر تحمله هذه العبارات والكلمات غير ما قام بتعريفه وأصبح فى عرف البحث مصطلحا خاصا به ·

٢ ـ الفروض :

تسير أغلب البحوث على طريقة فرض الفروض منذ البداية :

وطريقة فرض الفروض تساعد الباحث على :

١ ـ تحديد بحثه والعوامل التى يشتمل عليها البحث ·
٢ ـ تكون موجها له فى رسم خطة البحث ·

إلا أن هذه الطريقة تلقى بعض الاعتراض لسببين أساسيين"(١) :

أ ـ إذا بدأ الباحث بفرض معين فليس من السهل عليه التخلى عنه بعد ذلك ·

ب ـ إن تحديد وجهة النظر منذ البداية توجه إدراك الباحث وتفكيره إلى ناحية معينة مع إهمال باقى النواحى الأخرى المحتملة ·

لذلك كان نجاح هذه الطريقة يحتاج إلى تدريب الباحث على طرق البحث العلمى ، وعلى الحرص فى الملاحظة والاستنتاج · حتى يبتعد عن التحيز الشخصى لكل ما يؤيد الفرض الذى وضعه ·

---

(١) د · السيد محمد خيرى « الاحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية" دار النهضة العربية ـ الطبعة الرابعة ١٩٧٠ ص ١٣ ومابعدها ·

ويقترح البعض تحوطا من الوقوع فى هذا الخطأ أن يلجأ الباحث إلى وضع عدد من الفروض المحتملة بدلا من أن يفترض فرضا واحدا محددا ، وأن يحتفظ بكل هذه الفروض طوال البحث ·

### ٣ ـ جمع البيانات وتصميم استمارة البحث :

بعد تحديد المشكلة ووضع الفروض ينبغى أن يحدد الباحث طريقة جمع البيانات · وهناك طرق متعددة لجمع البيانات منها الملاحظة ، والمقابلة الشخصية ، واستمارة البحث ، والاستبيان ·

ومن أهم وسائل جمع البيانات فى البحوث الاستقرائية أو الاحصائية استمارات البحث · وهى تعتبر وسيلة مشتركة بين الكثير من أنواع البحوث والدراسات الميدانية والاستطلاعية ·

وتجميع البيانات عن طريق استمارات الأسئلة يعد أسرع وسيلة للحصول على هذه البيانات إذ يمكن توجيه الاستمارات بالتوزيع المباشر أو بارسالها مع مندوبين ، أو بارسالها عن طريق البريد ، أو فى بعض الأحيان بنشرها فى الصحف والمجلات ـ وأحيانا قليلة ـ إذا ما كان عدد الأسئلة قليلا جدا عن طريق الاذاعة والتلفزيون · ومن ميزات هذه الطريقة بالاضافة إلى السرعة أنها تتيح لنا فرصة تغطية مساحة جغرافية كبيرة للعينة تهىء فرصة الاختيار على مدى أبعد ، كما تعفى أفراد العينة من حرج المقابلة الشخصية للباحث وتتيح لهم فرصة الاستقلال بالرأى ، بعيدا عن أية مؤثرات قد تتدخل فى اتجاه الاجابة أو أسلوبها ·

ومن المصاعب التى قد يواجهها الباحث فى تجميع المعلومات عن طريق استمارات الاستبيان احتمال عدم الرد على الاستمارة المرسلة أو تأخيرها أو احتياج فرد العينة إلى شرح بعض الكلمات التى وردت فى استمارة الاستبيان لذلك كان من المهم جدا الاهتمام باسلوب وطريقة صياغة اسئلة الاستبيان ·

وتتوقف قيمة نتائج الاستقصاء أساسا على الجهد الذى يبذله الباحث قبل النزول بهذا الاستقصاء فى الميدان · ويتوقف القدر من الجهد الذى يبذل قبل النزول لجمع البيانات على نوع المادة المتوفرة وعلى طبيعة المعلومات التى نسعى للحصول عليها ·

ويمكننا أن نشبه تصميم إستمارة البحث من نواحى متعددة بتصميم منزل نريد أنشاؤه فالمهندس يبدأ بأخذ فكرة عامة عن رغبات صاحب المنزل المزمع بناؤه · ثم يبدأ بعد ذلك فى التصميم واضعا فى اعتباره حجم وشكل مساحة الأرض والقدر من المال الذى سيدفعه صاحب المنزل ·· الخ · والمهندس يصنع كل ما فى وسعه لتفادى أى نوع من المخاطر والمتاعب التى قد تواجه شاغل البيت الجديد ويعمل على تلافيها أو تلطيفها بقدر الامكان · ويقوم مصمم استمارة البحث بنفس الدور عندما يصمم استمارة بحثه · ويمكن أن نجعل الأساسيات التى تلزم مراعاتها عند تصميم استمارة البحث فيما يلى :

## أ ـ تحديد الهدف :

أول ما يواجه مصمم استمارة البحث هو ضرورة تحديد الهدف منها بوضوح تام · فلابد من التعرف على ما نريد تحقيقه عن طريق هذه الاستمارة بصورة واضحة ومحددة · وهذا فى نفس الدرجة من الأهمية التى لنتائج البحث ·

ولنعطى مثلا على ذلك فى بحث عن حياة المزارعين وكيفية توطينهم فاننا لن نصل إلى نتائج مقنعة لبحثنا إلا إذا عرفنا بالضبط من هو المزارع ، وما هو المقصود بهذه الكلمة بالضبط ، وما معنى توطين المزارع ، وهل لدخله أو مصروفه أثر فى هذا التوطين ، وهل لعدد الغرف وشكلها أو للتسهيلات المقدمة أثر فيها هى الأخرى ؟ وفى هذه الظروف هل سيقوم الباحث بجمع حصاءاته عن طريق المقابلة والمحادثة الشفوية مع المزارعين ؟ وهل سيستطيع أن يتوصل إلى التفاصيل التى يريد أن يستخدمها فى بحثه ؟

## ب ـ صياغة الأسئلة :

من ناحية أخرى فان أسئلة الاستمارة يجب ألا تكون طويلة جدا بحيث تتعب فرد العينة الذى يطلب منه الاجابة عليها · ولما كان من المتعذر الاستغناء عن بعض البيانات المطلوب جمعها فان بعض الباحثين يلجأون إلى تقسيم الاستمارة إلى قسمين فى كل منهما مجموعة من البيانات الأساسية المطلوبة جمعها ، ويتم جمع البيانات بعد تقسيم العينة إلى قسمين ، ويطلب من كل قسم أن يجيب على استمارة واحدة من الاستمارتين · وتحمل هذه الطريقة المخاطرة بفقدان بعض عناصر الدقة نتيجة أن بعض النقط لا يمكن الربط فيما بينهما ·

ومن أول شروط استمارة الاستقصاء أن تكون ذات منظر جذاب أو على الأقل جيد من ناحية نوع الورق المستخدم وترتيب الكتابة ـ خاصة إذا ما كانت من النوع الذى يترك لفرد العينة كى يجيب عليه بنفسه · وإذا كانت من عدة صفحات يستحسن أن تكون على شكل كراسة ·· وأن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة وأن تكون مختصرة إلى أدنى حد ممكن من ناحية العدد ومن ناحية الصياغة ـ وأن تكون بين الأسئلة مسافات كافية لتسجيل الاجابات ، وخاصة إذا ما طلبنا من فرد العينة أن يضيف آراء جديدة ـ أما الاستمارات التى يدون عليها الباحث الاجابات فلا يشترط فيها هذه الشروط ـ ولكن هناك شروطا مشتركة من أهمها أن تكون هناك مسافات كافية على الهوامش لترقيم الاستمارات « وتكويد » الأسئلة ـ وإذا كانت الاستمارة مقسمة بحيث يجيب عليها أكثر من فرد من أفراد العينة فيجب أن يكون ذلك واضحا تماما · وقد دلت التجارب على أن الاستمارة يجب أن تقسم إلى ثلاثة أقسام كى يسهل الاستفادة مما بها من بيانات : القسم الأول وهو الخاص ببيانات التعرف على فرد العينة ، والثانى يتضمن تعليمات عن طريقة الاجابة وتنظيم أقسام الأسئلة التى سترد فيما بعد وينص فيه على ما

يفيد بسرية البيانات وعدم استخدامها إلا لاغراض البحث ، والثالث يتضمن موضوعات التساؤل ٠

### جـ ـ ترتيب الأسئلة :

أما عن ترتيب الأسئلة فان الأساس فيها أن ترتب ترتيبا منطقيا يراعى فيه التسلسل والعلاقات فيما بينها ـ ويجب تقسيم الأسئلة إلى مجموعات متجانسة يمكن أن توضع لها عناوين فرعية وتبدأ بالأسئلة السهلة التى لا تحتاج إلى تفكير كثير مثل الأسئلة الخاصة بالاسم والنوع والديانة والجنسية ٠٠ ويجب أن تترك أمكنة أو مساحات كافية للاجابة ويستحسن ألا يضطر أفراد العينة إلى الاجابة على ورقة منفصلة أو إلى الكتابة على الهوامش أو فى سطور متداخله ٠

وباختصار يمكننا أن نجمل فيما يلى ، عددا من الشروط والقواعد عند تكوين الاستمارة ، من أهمها :

١ ـ أن تكون الأسئلة بسيطة ٠٠ واضحه ـ بعيدة عن التعقيد اللفظى ـ لا تحتاج إلى تفكير عميق ـ ولا تتيح فرصة التأويل أو اساءة الفهم كما يجب ألا تكون من النوع الذى يوحى باجابات معينة ٠

٢ ـ أن تصاغ بحيث تكون إجاباتها قاطعة وبكلمة واحدة ( نعم أو لا ) أو تستخدم اشارات ( ✓ ، × ) لتوضيح الاجابة المناسبة من الاجابات المحتملة التى يصيغها الباحث عقب السؤال ٠

٣ ـ يكره أفراد العينة بجميع مستوياتهم وفئاتهم أن يطلب إليهم الاجابة على أسئلة تتطلب منهم إجراء عمليات حسابية أو حساب نسب مئوية أو عمل مجهود فكرى من أى نوع ، مثل إجهاد الذاكرة لتذكر معلومات قديمة ٠ أو حادثة وقعت منذ سنوات طوال ٠ ويكرهون أيضا أن تكون الأسئلة ذات إجابات بديهية معروفة ، ولا تستدعى توجيه السؤال ٠

٤ ـ يجب ألا يضع الباحث أسئلة محرجة أو تعتبر الاجابة عليها تدخلا فى أمور شخصية أو حساسه تمس علاقة الرجل بزوجته مثلا أو تطلب منه إفشاء أسرار مؤسسته أو بيته ٠ ويجب بوجه عام ألا تكون الأسئلة من النوع الذى يدفع فرد العينة إلى الكذب أو المداراة أو الادعاء ٠

٥ ـ يجب ألا يشتمل السؤال على أكثر من نقطة واحدة فان كان الباحث يريد الاستدلال على أمرين فيستحسن أن يستدل عليهما بسؤالين متتاليين ٠

٦ ـ يجب أن يقلل الباحث من الأسئلة التى تعتمد على تقدير الشخص المسئول وتضطره إلى وصف اجابته بأسلوبه ، وشرح ما يريد أن يقوله فى سطور قد تكون غير واضحة أو مفهومه أو غير حاوية للاجابة المطلوبة ٠

٧ ـ يضيف الباحث أسئلة للمراجعة Checking Questions لا يقصد بالاجابة عليها

الاجابة لذاتها وإنما يقصد التأكد من دقة بعض الاجابات أو صدق إجابات أخرى ·

وإجمالا ، فان الباحث حينما يضع أو يصمم إستمارة البحث أو الاستقصاء عليه أن يضع فى ذهنه أن لا وقت لدى فرد العينة للاجابات المطولة ـ وأنه لابد وأن يتحاشى الاجابة عن استمارات تستدعى منه بذل مشقة أو جهد فى الاجابة عليها أو يرى فى الاجابة عليها إحراجا له أو خروجا عن التقاليد المرعية · كما أن عليه ألا يعطى الفرصة لفرد العينة كى يتهرب من الاجابة بأن يذكر ضمن الاجابات المحتملة كلمة « لا أعرف » فالكثيرون يجدون فيها مهربا من الاجابة وفرصة لتعيين اجابة لا تكلفهم مشقة أو حرجا ، وهى نفس الوقت تضيع على الباحث فرصة الحصول على المعلومات المفيدة للبحث ·

## ٤ ـ إختيار العينة :

بعد تحديد المشكلة ووضع الفروض وتقرير الطريقة التى سيتم بها جمع البيانات تأتى أهم المشاكل التى يصادفها الباحث ، وهى مشكلة اختيار العينة التى يجرى عليها البحث ·

ويتوقف على هذه العينة كل قياس أو نتيجة يتم التوصل إليها ، فلو أنجزنا صياغة المشكلة وفروضها صياغة جيدة ، ووضعنا استفتاء جيدا ، ثم طبقناه على عينة غير مناسبة · كانت نتائج البحث لا قيمة لها"١" · فضلا عن أن تحديد حجم العينة عمل ضرورى حتى يمكن القيام بالبحث فى حدود الميزانية المخصصة له ·

والعينات الكبيرة فى ذاتها ليست ضمانا للدقة ، وإنما الضمان أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الذى يراد دراسة رأية والتنبؤ بسلوكه ·

ويضطر الباحث لاجراء بحثه على عينة محدودة العدد لا على المجتمع الأصلى بأكمله ، ولا سيما وأن علم الاحصاء قد بلغ من التقدم الآن مرحلة يستطيع معها الباحث أن يستنتج من العينة الصغيرة المحدودة ما يود استنتاجه عن المجتمع الأصلى Population بدرجة لا بأس بها من التأكد ·

ولكى يستعيض الباحث بالعينة عن المجتمع الأصلى الكبير ، لابد وأن يتوفر للعينة شرطان أساسيان"٢" :

١ ـ أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلى Representative فاذا كان المجتمع الأصلى مثلا مكونا من صندوق من أقلام الكتابة فيها اللون الأحمر والأزرق والأخضر والأسود ، وأردنا أن نأخذ عينة من هذا الصندوق ، فكلما كانت جميع هذه الألوان فى العينة كلما كانت العينة صالحة لتمثيل المجتمع الأصلى ·

---

(١) انظر : علم النفس الصناعى ـ د · جابر عبد الحميد ود · يوسف الشيخ دار النهضة العربية ١٩٦٨ ـ ص ٣٨١·

(٢) انظر : الاحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية ـ مرجع سابق ص ٣٢٩

٢ ـ أن تكون لوحدات المجتمع الأصلى فرصا متساوية Equal Chances فى الاختيار · فاختيار عينة مثلا من بين أسماء الأشخاص المدونة أسماؤهم فى دليل التليفون يحد من فرص تمثيل العينة لوحدات المجتمع الأصلى ، لأنه من الطبيعى أن الأشخاص المدونين فى دليل التليفون يمثلون ـ عادة ـ فئة أحسن حالا وأرقى من حيث المستوى الاقتصادى والاجتماعى من الذين لم تدرج أسماؤهم ، وبذلك فان اختيار عينة باستخدام مثل هذه الاداة يعنى عدم اعطاء فرص متساوية لأفراد المجتمع الأصلى ·

ويمكن حصر الطرق الشائعة لاختيار العينات فى :

أ ـ العينة العشوائية Random Sample

أى العينة التى لا تتقيد بنظام خاص أو ترتيب معين مقصود فى الاختيار ، وفى هذه الحالة توصف هذه العينة بأنها غير متحيزة Unbiased حيث تضمن لجميع أفراد العينة فرصا متساوية · ومن الأمثلة البسيطة لذلك أننا إذا أردنا أن نختار عينة عشوائية مكونة من خمسين فردا لتكون ممثلة لمجتمع أصلى مقداره ٥٠٠ فرد ـ على سبيل المثال ـ فاننا نقوم بترتيب هؤلاء الأفراد ترتيبا أبجديا ، ثم نأخذ شخص واحد من كل عشرة أشخاص ، فنختار مثلا فى العينة الأشخاص الذين أرقامهم ١ ، ١١ ، ٢١ ، ٣١ ، ٤١ ، ٥١ ، الخ ·· أو ٥ ، ١٥ ، ٢٥ ، ٣٥ ·· الخ · وواضح من هذه الطريقة ، أنه حتى ولو كان هناك نظام فى هذا الاختيار ، إلا أن الباحث لا يتحكم فى هذا النظام ، إذ أنه ليس هناك اتجاه خاص يربط بين مبدأ اسم كل شخص والغرض الذى يهدف إليه البحث ( إلا إذا كان البحث متعلقا باسماء الأشخاص وذلك مستبعد ) من حيث الجنس أو السن أو الأصل أو الوظيفة أو الدخل أو المستوى الاجتماعى ، أو ·· الاقتصادى أو الدين ·· الخ فى الوقت الذى يجب أن تؤخذ فيه هذه الاختلافات وغيرها فى الاعتبار عند اختيار العينة العشوائية حتى تأتى ممثلة لمجتمع البحث بحيث يكون تعميم نتائج الدراسة فى النهاية ·

وتمتاز العينة العشوائية بأنه يراعى فيها تساوى فرص الاختيار لجميع الوحدات فى المجتمع الذى نريد بحث المشكلة فيه ( ويمكن استخدام القوانين الرياضيـة للاحتمالات فى حساب حدود الخطأ فى العينة ) ·

**ب ـ العينات العشوائية المنتظمة :** Regular Random Sample

الفكرة الاساسية فى هذه العينات هى استعمال قائمة تشمل جميع وحدات مجتمع البحث ، ثم يختار الباحث منها وحدات العينة بحيث يراعى فى اختياره ان تكون المسافة بين أى وحده من وحدات العينة والوحدة السابقة لها ثابته بالنسبة لجميع الافراد الذين يختارهم · ويتم اختيار الوحدة الاولى عشوائيا من بين عدد معين من القراءات الاولى فى القائمة فاذا كانت العينة تمثل ١٠٪ من مجتمع البحث مثلا فان أول وحدة يمكن

اختيارها عشوائيا الوحدة رقم ( ٢ ) « على سبيل المثال » تم اختيار الوحدة التالية باضافة ١٠٠ الى هذا الرقم فى كل مرة ليصبح رقم الوحدة ( ١٠٢ ) ورقم الوحدة الثالثة ( ٢٠٢ ) وهكذا ٠٠ وهذه هى العينات المنتظمة وهى عبارة عن عينة عشوائية بسيطة عندما تكون وحدات المجتمع موزعة توزيعا عشوائيا منظما ٠

### ج ـ العينات الطبقية : Stratified Samples

وتختلف العينات الطبقية عن العينات العشوائية المنتظمة فى ان مجتمع البحث يتم تقسيمه إلى مجموعات أو طبقات متجانسة قبل اختيار العينة ٠٠ ثم اختيار العينة من هذه الطبقات بطريقة عشوائية ويكون حجم اختيار وحدات العينة من كل مجموعة او طبقة متماثلا مع حجم تمثيل هذه المجموعة فى المجتمع الكلى للبحث ٠

وهذا يعنى أن العينة الطبقية يتم أختيارها على مرحلتين :

١ ـ مرحلة تحليل المجتمع الاصلى ٠

٢ ـ مرحلة الاختيار العشوائى فى حدود صفات المجتمع الاصلى ٠

ويعتمد تقسيم المجتمع إلى طبقات على الهدف من البحث فلاشك ان نوعية هذه الطبقات يجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا بالهدف من الدراسة ٠ والمتبع فى العينات الطبقية ان تستخدم نسبة ثابته عند اخذ العينة من كل طبقة من طبقات المجتمع ، فاذا أردنا اختيار عينة من المجتمع حجمها ١٠٪ فاننا بعد تقسيم هذا المجتمع الى طبقات متجانسة نأخذ عينة من كل طبقة حجمها ١٠٪ فاذا كان التقسيم الطبقى لمجتمع به طبقات متجانسة وأخرى غير متجانسة كان لزاما على الباحث أن يأخذ نسبا غير ثابتة عند اختيار العينة فيأخذ عددا صغيرا نسبيا من وحدات الطبقات المتجانسة ويأخذ عددا كبيرا نسبيا من وحدات الطبقات غير المتجانسة ٠٠ وبهذا يقلل من نسبة الخطأ واحتمالاته ٠

ومن ميزات العينات الطبقية أنها تعطى للباحث عناصر للتحكم فى عملية اختيار العينة بما يساعد على زيادة الاطمئنان على تمثيل هذه العينة لمجتمع البحث ويتزايد هذا الاطمئنان كلما زادت عدد المجموعات أو الطبقات التى يقسم إليها المجتمع الكلى للبحث ولهذا يمكن الاعتماد على نتائج العينات الطبقية اكثر من العينات العشوائية ٠

### د ـ العينات العمدية :

هذه الطريقة لا يمكن أستخدامها إلا فى حالة المعرفة الكاملة لصفات المجتمع فعند اختيارها يقوم الباحث بتصميم العينة بحيث تكون موافقة لهدف محدد أو محققة لشروط معينة او لصفات محددة تشترك فيها مع مجتمع البحث فمثلا عند اختيار عينة عمدية يمكن ان تكون الصفة الرئيسية التى تشترك فيها مع مجتمع البحث هى متوسط الدخل الشهرى للافراد وهنا يجب تساوى متوسط الدخل الشهرى لافراد العينة مع متوسط الدخل الشهرى لافراد المجتمع الكلى الذى اختيرت منه العينة ـ وكلما زادت العناصر

التى تتشابه وتتماثل فيها العينة العمدية مع المجتمع الكلى كلما زادت الثقة بتماثل العينة وبدرجة تمثيلها لمجتمع البحث ٠

**هـ ـ العينة المقيدة :**

يتطلب بعض البحوث عينات مقيدة محددة بأوصاف خاصة فاذا أراد باحث ان يجرى بحثه على الحاصلين على درجة الدكتوراه مثلا ويشغلون وظائف مديرين لقطاعات لمدة خمسة أعوام متتالية ، فان الخطوة الاولى فى اختيار افراد العينة تنحصر فى تحديد الافراد فى المجموعة الاصلية ينطبق عليهم هذا الشرط ٠ وفى هذه الحالة قد يكون عدد هؤلاء قليلا لدرجة ان العينة تستنفدهم جميعا ، وبذلك تتحول المشكلة من مشكلة اختيار عينة من بين افراد المجتمع إلى مشكلة الحصول على عدد كاف من الافراد لغرض البحث ٠

ومن المعلوم أن تحديد ما هو الانسب من أى نوع من أنواع العينات التى سلف شرحها انما يتوقف على طبيعة البحث وهدفه ، وقد يجد الباحث نفسه مضطرا إلى استخدام عينة هى خليط من نوع او أكثر من هذه الانواع ٠

**( ٥ ) تحليل البيانات :**

تمر البيانات التى تم الحصول عليها عن طريق تحرير استمارات البحث بمرحلتين هامتين هما :

**أولا : المراجعة :**

لكى نتأكد من سلامة هذه البيانات وعدم وجود أخطاء فيها او تعارض فى الاجابات التى قدمت أو عدم دقة تحريرها ، او لبعد بعضها عن الصراحة والصدق ، لابد من مراجعة الاستمارات مراجعة دقيقة حتى نضع أيدينا على هذه الهنات منذ البداية وإلا ضاعت جهودنا فى الخطوات التالية للبحث هباء اذا ما تم اكتشاف هذه الاخطاء فى مرحلة متأخره ٠

**مثال للخطأ :**

اذا كان حجم العينة ( أى عدد الاستمارات ) ٥٠٠ فرد ثم وجدنا ان عدد الاجابات التى توضح ان الخدمات المقدمه ( جيدة ) ٤٠٠ اجابة وان عدد الاجابات التى تقول ان الخدمات رديئة ١٢٠ اجابة ـ يتضح من ذلك ان مجموع الاجابات ٥٢٠ والمفروض ان تكون ٥٠٠ اجابة ٠

**مثال للتعارض :**

اذا كان عدد من يقولون ان ساعات العمل لا تكفى لانجاز الموكل اليهم من عمليات ، ثم أجاب عدد من هؤلاء بوجود فترات لا تنجز فيها اعمال ٠ يتضح من ذلك

التعارض فى القول · أو إذا ما سجل أحدهم أن دخله لا يكفى ثم قرر فى سؤال اخر انه يوفر نسبة من مرتبه · وضح من هذا التعارض فى أقواله ·· وهكذا ·

**مثال لعدم الدقة :**

اذا وجدنا انه عند تسجيل بيانات تتعلق بظاهرة معينة لعدة سنوات ان احدى السنوات مكررة ومسجل امام كل منها أرقاما غير متطابقة وبينها تباين من هذا يتضح لنا وجود خطأ فى جمع البيانات · فلو اننا اكتشفنا اثناء مراجعتنا للبيانات التى جمعت هذه الاخطاء وغيرها ـ وهى لاشك لها خطورتها على سير البحث ـ لوفرنا على أنفسنا جهدا ضخما يبذل ثم يضيع ·

وفى حالة اكتشاف مثل هذه المتناقضات او عدم استكمال البيانات تعاد الاستمارات الى جامعى البيانات لاستيفاء اوجه النقص فيها بالرجوع الى افراد العينة قبل البدء بجمع بيانات استمارات جديدة · وعند الانتهاء من جمع البيانات لابد من تدوين تاريخ الانتهاء على الاستمارات وسيفيدنا ذلك فى تحديد السن او حساب التكلفة حتى تاريخه ·

**ثانيا : تصنيف البيانات وتبويبها :**

اى تجميع البيانات المتعلقة بصفة واحدة او بيان بعينة ما ، تمهيدا لوضع تصنيف موحد لكل اجابة تتعلق بسؤال معين · ولابد ان نحرص على ان يكون التصنيف متفقا مع الهدف الذى نريد الوصول إليه وهذا معناه ان نحدد الوسيلة التى تمكننا من جمع الاجابات ذات الخاصية الواحدة دون الخلط بينها · وهذا يقتضى ضرورة وضع علامة مميزة لكل اجابة او ظاهرة مثل ( ✓ ) لنعم ، ( X ) للا ، ( ⊖ ) لظاهرة احصائية و ( E ) لظاهرة اخرى ويستحسن ان تتعدد الوان هذه العلامات لضمان عدم الوقوع فى الخطأ ·

**( ٦ ) استخلاص النتائج واعداد التقرير للبحث :**

التقرير هو تسجيل للجهد العلمى الذى بذل فى البحث وللحقائق والنتائج التى تم التوصل اليها · فهو يربط بين أجزاء البحث المختلفه ويعلل النتائج ويظهر الصلة بينها وبين ما توصلت اليه البحوث الاخرى ، كل هذا فى أسلوب واضح ولغة سهلة سليمة · ويجب ان يعطى التقرير الوقت الكافى واللازم لتحريره · وان يبدأ اعداده عقب الانتهاء من تحليل النتائج مباشرة حتى يكون الباحث متأثرا بموضوع البحث ومتذكرا لمراحله المختلفه وواعيا بالنتائج والحقائق التى توصل اليها ·

ومن أهم ما يجب ان يلاحظه معد التقرير انه لا يكتب هذا التقرير لنفسه وانما ليقرأه ويستفيد به آخرون · فيجب ان تكون مصطلحاته واضحة وتعريفاته مفهومة

فعليه ان يضع نصب عينيه ما يريده هؤلاء الذين يهمهم قراءة التقرير وما هى احسن الطرق لعرض نتائج بحثه عليهم ·

وبوجه عام يحسن ان يحتوى التقرير على الاتى :

* اسم الباحث وصفته ·
* اسماء من ساهموا معه فى اعداد البحث وتنفيذه ·
* مقدمة توضح الهدف من البحث وشرح للدوافع التى دفعت للقيام به ·
* فصل يحتوى على معلومات ومادة علمية عن المشكلة المثارة فى البحث وخاصة من الناحيتين التاريخية والموضوعية ·
* فصل يعرض فيه المشكلة من أول الاحساس بها الى أهميتها الى الاسلوب الذى اتخذ لتحديدها · والفروض التى وضعت كتفسير للمشكلة ( كيف نشأت فكرة البحث وتطورت ) وتفهمه للمصطلحات التى استخدمت فى البحث ·
* فصل يعرض فيه طريقة البحث وكيفية تصميمه والمراحل التى سار فيها والمصادر التى جمع بياناته منها · وطريقة اختيار العينة واسبابها وطريقة وضع الاستبيان وتبريره لاختيار هذه الطريقة ·
* التحليل الذى حللت به الفروض والتساؤلات التى صاحبت هذا التحليل والاسئلة التى انتهت لتوضع فى الاستبيان ·
* الاستبيان او صحيفة الرأى وأقسامها :

١ ـ البيانات التمهيدية حول الاسم والعمل ومكانه والجنس والعمر ومكان الميلاد ·· الخ ·

٢ ـ البيانات الخاصة بظروف المشكلة وبيئتها ومدى علم وعلاقة العينة بها :

٣ ـ البيانات الخاصة برأى الهيئة فى أطراف المشكلة ·

٤ ـ البيانات الخاصة بالظروف والمجالات التى حددت هذه الاراء ·

* طريقة تحديد العينة واسباب هذا التحديد وطرق النزول إليها أو مقابلتها وحجم هذه العينة بالنسبة لجمهور البحث والعلاقات المتنوعة التى تقسمهم الى مجموعات والطريقة التى تم بها الاختيار والاعتبارات التى روعيت فى هذا الاختيار ·
* من الذى قام بجمع البيانات وصفاتهم ومستوياتهم وتاريخ الجمع ومواعيده والطريقة التى عومل بها جامعوا البيانات ·
* التحليل الذى اتبع للبيانات الواردة فى الاستمارات المجمعة وأسلوبه وطريقته والجداول البسيطة والمركبة التى بنى عليها هذا التحليل والتوزيعات التى وزع بمقتضاها أفراد العينة حسب مستواهم وسنهم وتعليمهم ودرجات العلاقة فيما بينهم وجنسيتهم وأنواع عملهم وأسرهم ·

* عرض لنتائج البحث ويشتمل عرض آراء العينة المختارة فيما ورد من تساؤلات ثم دراسة عن نتائج اختبار صحة الفروض التى سبق وضعها وتحليل لهذه النتائج ·
* التوصيات التى انتهى اليها البحث والجهات التى توجه اليها التوصيات للتنفيذ · أى أن نقاط التقرير يلزم أن تشتمل بوجه عام على أربعة نقاط اساسية هى :

أ ــ عرض المشكلة موضوع البحث عرضا كاملا ·

ب ــ شرح طريقة تصميم البحث ومراحله وطريقة اختيار العينة والبيانات التى جمعت وتحليلها ·

ج ــ عرض نتائج البحث ·

د ــ مناقشة تطبيق هذه النتائج ·

ويقصد بمناقشة تطبيق نتائج البحث أن يعمل الباحث على ربط النتائج التى توصل إليها بالبيانات التى اشتقت منها وذلك بان يقرر الدلائل العلمية التى توضح امكان تطبيق هذه النتائج فى ظروف مماثلة وأن يوضح بطريقة لا تدع مجالا للشك او الغموض الشروط التى يجب ان تتوافر لكى تطبق هذه النتائج فقد يكون للعينه المستخدمة فى البحث خصائص معينة مما يجعل من الصعب تعميمها فى مجتمعات اخرى ــ وعليه بالضرورة أن يوضح النقاط التى لم تلق عليها بيانات البحث ضوءا أو تفسيرا أو لم تصل بالنسبة لها إلى أجابة أو حل · وقد يقترح ضرورة أجراء بحث جديد يوضح أن العينة لم تكن ممثلة تمثيلا كافيا للمجتمع الذى يراد بحثه أو أن عوائق لم تكن متوقعه قد ظهرت اثناء البحث ·· الخ ·

وعلى الباحث أن يشير فى هوامش البحث إلى البحوث السابقة التى تمت عن بعض النقاط التى مر بها مراعيا التسلسل المنطقى وبساطة الاسلوب والربط بين المعلومات ·

وينتهى كل بحث على قائمة بالمراجع التى لجأ اليها الباحث فى تجميع المادة العلمية للتعرف على المشكلة أو توضيحها او تحديدها وفى تعريف المصطلحات المستخدمة فى البحث وفى الادلة التى استند إليه ليبرهن على صحة الفروض او خطئها وفى الطرق التى استخدمها للتحليل وفى الآراء التى تفسر اتجاهاته او نهجه فى الشرح والتأويل الخ ·· فقد يرجع القارىء إلى هذه المراجع للاستزاده أو للتحقق من المعلومه أو للاسترشاد بها فى القيام ببحث جديد ·· ويجب ان تحتوى قائمة المراجع اسماء الكتب العربية والافرنجية مرتبة ترتيبا ابجديا بالنسبة لكل على حده ويؤخذ اسم المؤلف ( وفى العاده لقبه اساسا ) لاجراء هذا الترتيب ·

وقد يضم الى البحث ملاحق خاصة بالجداول الاحصائية او الاستمارات او القوانين او اللوائح او الاعلانات الدولية ·· الخ ، كما تضم نسخه من استمارة البحث ·

**ارشادات للباحثين :**

على ضوء ما سبق توضيحه عن أساليب البحث العلمى ، نستطيع أن نضع أمام الباحثين الارشادات الاتية :

( ١ ) حدد موضوع البحث جيدا قبل أن تبدأ فيه · واسأل نفسك عن الهدف الذى تقصده من اجراء هذا البحث ، فان لم تجد لسؤالك اجابة محددة وواضحة فثق انك مازلت فى حاجة الى مزيد من دراسة الموضوع قبل البدء فى البحث ·

( ٢ ) دون كل ملاحظة تحصل عليها ، وتوخى بوجه خاص اثبات الملاحظات التى تتعارض مع وجهة نظرك ، فهى ادعى الى النسيان من الملاحظات التى تتفق مع وجهة نظرك ·

( ٣ ) تذكر أن أهم مرحلة فى البحث هى رسم خطة البحث ، فلا تتعجل هذه المرحلة ·

( ٤ ) الدراسات الاحصائية والمنطقية اساسية لكل باحث ، فهى تعاونه فى رسم خطة بحثه ومعالجة تحليله وتفسيره واستخلاص النتائج ·

( ٥ ) الارتباط بين ظاهرتين لا يستنتج منه مطلقا ان احدهما سبب للاخرى فكن حريصا فى تفسير نتائجك ·

( ٦ ) اذا لم تصل فى بحثك الى نتيجة ايجابية فلا تندم على الجهد والوقت الذى اضعته · فالبحث السلبى يفيد فى تقدم العلم بدرجة لا تقل عن البحث الايجابى ·

# الفصل الثالث

# علاقة الدولة بمنشآت الأعمال

# في المملكة مع بعض التطبيقات

( تمهيد ـ أسس سياسة الاعمال الحديثة ـ فلسفة النمو الاقتصادى ـ علاقة الدولة بدوائر الاعمال بصفة عامة ـ دور الحكومة في مساعدة منشآت الأعمال ـ الضرائب والاعمال ـ تطبيقات في المملكة العربية السعودية ـ سياسات الدولة ذات العلاقة بمنشآت الأعمال ) ٠

## الفصل الثالث

## علاقة الدولة بمنشآت الأعمال

## فى المملكة مع بعض التطبيقات

### تمهيد :

من المعروف ان الحكومة ( معبرا عنها فى الاصطلاح الادارى بأجهزة الادارة العامة ) ، انما تعمل على تقديم خدمات تعم فائدتها جميع قطاعات المجتمع · وعلى ذلك فهى تعنى بكافة الاعمال التى يقوم بها المواطنون ، أو تؤديها الأجهزة التى تعمل تحت أمرة الحكومة ، أو التى تنشط بتوجيه منها او تحت رقابتها والتى تقدم سلعا او خدمات للمجتمع · فهذه الأجهزة لابد من ان تعمل فى اطار السياسة العامة التى تقررها الدولة ، وصولا الى الأهداف التى تبتغيها ·

ولما كانت منشآت الأعمال تستهدف الربح فحسب ، أو أن الربح هو هدفها الاسمى ـ وان تحقق من خلال ما تقدمه من خدمات نافعة للمجتمع تؤدى الى اشباع حاجات مادية أو معنوية عند افراده أو عند قطاعات منه ـ فانه لابد من ان تعمل منشآت الاعمال فى الاطار الذى يتمشى مع سياسات الدولة وأهدافها ويحقق المصلحة العامة للمجتمع ·

لهذا فان هناك علاقة وثيقة بين أجهزة الادارة العامة ومنشآت الأعمال وتزداد هذه العلاقة متانة كلما قلت الفجوة بين المفاهيم التى يؤمن بها رجال الأعمال والمفاهيم التى تسير سياسة الدولة فى فلكها · وفى مثل هذه الحال تقل رقابة الدولة على منشآت الأعمال الى أدنى حد ، وعلى العكس من ذلك قد تبعد الشقة بين أهداف الدولة وأهداف منشآت الأعمال كأن تتعارض او تختلف القيم الاخلاقية التى تسود عند كل منهما ، وحينئذ لابد من تدخل الدولة تدخلا مباشرا وقويا لتقويم سلوك منشآت الأعمال ·

وبين هذين الحدين المتباعدين ، بل فى منتصف المسافة بينهما تقريبا ، يسير التطبيق فى المملكة العربية السعودية ، وما جعلها فى هذا الموقف الفريد الا انها تلتزم بأحكام الشريعة السمحاء وتستهدى بروح الاسلام الذى اعطى لكل فرد الحق والحرية فى العمل ولكن فى حدود ما يحقق مصلحة المجموع ·

وسوف نعالج فى هذا الفصل الأسس التى تقوم عليها سياسة الأعمال الحديثة ، والنمو الاقتصادى وفلسفته ، ومفتاح تخصيص الموارد ممثلا فى السعر التنافسى ونظام الربح ، وما يتوقع من مخاوف جديدة على ضوء المتغيرات الحديثة ، وعلاقة الدولة بمنشآت الأعمال بصفة عامة على أساس من التوافق او التعارض بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة وضرورة تدخل الدولة متى وجدت ما ينبىء بطغيان احدى المصلحتين على الاخرى ، والمساعدات الحكومية لمنشآت الاعمال فى شتى المجالات وتنظيم الدولة للمنافع العامة ، وأثر ما تفرضه من ضرائب ورسوم على نشاط الاعمال ، واتجاهات الاعمال نحو الانفاق الحكومى ، ومستقبل دور الحكومة فى هذا السبيل · ثم المجالات التطبيقية لعلاقة الدولة بمنشآت الاعمال فى المملكة العربية السعودية مع توضيح أثر النشاط الفردى فى التنمية ، وأمثلة لبعض الرجال الذين اقاموا صرح السوق السعودية وما ترتب على نشاطهم من نظم وضعتها الدولة ، ومدى استجابة رجال الاعمال الحاليين لتلك النظم ، ثم الاشارة الى اشهر النظم القائمة فى المملكة ، والتى من شأنها ان تقيم العلاقة بين الحكومة ودوائر الاعمال على أسس وطيدة توضح الواجبات والمسئوليات ·

وجدير بالاشارة ان المملكة العربية السعودية تعد نموذجا فريدا من حيث علاقة الدولة بمنشآت الاعمال فيها ، فهى فضلا عن كونها دولة فتية لم ترث ــ كغيرها من الدول ــ تخلفات الماضى وتراكماته ، وانما بدأت من حيث ينبغى لها أن تبدأ على قاعدة نظيفة لم يلوثها شيء فانها تكاد تكون الدولة الوحيدة فى العالم التى تطبق الشريعة الاسلامية وتستوحى من أحكامها كافة ما تسنه من قواعد ونظم · لهذا كان هذا الموضوع جديرا بالعناية من الدارسين ·

## أسس سياسة الأعمال الحديثة :

لاشك ان سياسة الاعمال عبارة عن جماع لآراء ومعتقدات كثيرة · ولكن محتواها ونسيجها ومعناها وكل ما فيها انما يعتمد على الاتجاهات والقيم السائدة فى وقت ما ، ذلك لان سياسة العمل عبارة عن تجريد يتجسم فى شكل مجتمع ، والامثلة على ذلك كثيرة ، فالبحث عن منتج جديد ونشر ما يلزم عنه من خلال الاعلان ، والتطور الخاص فى مجالات النقل والمواصلات وكذلك الرقابة على ذلك او الحاجة الى تلك الرقابة ــ كل ذلك انما يعتمد على وجهة نظر المجتمع التى تؤثر فى سلوك واضعى سياسة الاعمال ، كذلك فان المجتمع بالمقابل يتأثر بمعطيات الاعمال ونشاطها ·

فمثلا لقد كان اختراع السيارة محصلة لسلسلة من الآراء العملية والتقنية فُتن بها مخترع فطن واستأثرت بفضوله آخرين ممن شغلوا انفسهم فى هذا المضمار · ولاشك ان ذلك قد جاء اثر حاجة ملحة الى السرعة وبمجرد ان اخترعت السيارة جاء الحدث فى حد ذاته ليصبح سيد الموقف ، وكان أثره على المجتمع شاملا وعميقا · عند ذلك قامت صناعات جديدة احتوت جزءا كبيرا من النظام الاقتصادى · وربما كان من

المحتمل ان ينهار النظام الاقتصادى بدونها ، وعلى أساس من قيام هذه الصناعات تغير نظام تخصص الافراد ، وتغيرت اوضاع وأماكن توطين الصناعات وتغيرت تبعا لذلك العادات الاجتماعية ومقدار وقت الفراغ ، وعادات السفر · كذلك قامت على الاثر سلسلة من الصناعات والخدمات المساعدة ابتداء من المقاهى على الطرق الى محطات الخدمة للسيارات ووصل الحال الى ما نرى من تسلط نتج عن تزايد صناعة السيارات وحجمها · ومعنى هذا كله انه عندما يأتى « العمل » تجاوبا « لحاجة » فاننا نجد اثاره تمتد فى المجتمع لدرجة تتعقد وتتزايد · وحتى لو كان هذا الجديد الوافد « دواء » يهيىء فرصا اكثر للشفاء من مرض ما او حفظ للناس من الهلاك ، فان تزايد الاثر المتمثل فى تزايد عدد السكان يكون له آثار على المجتمع لا يمكن تخيلها ·

## النمو الاقتصادى :

والذى حدث خلال القرن التاسع عشر هو ان القوى السياسية والاقتصادية قد دفعت الامور فى البلاد الصناعية نحو هذا الاتجاه ، ونما السكان بسرعة ·· وساعد هذا النمو السكانى على زيادة فى مخرجات الصناعة والزراعة بشكل كان يوصف وقتذاك بانه معجزة ، وتبع ذلك هجرة هائلة للسكان من الزراعة الى الصناعة بل ومن صناعة الى اخرى ، وهجرات اخرى جذرية من اماكن جغرافية الى مواقع جديدة لم تكن مألوفة من قبل عند السكان ولقد كانت هذه التغييرات مقبولة من الناس لما لمسوه لها من نتائج متمثلة فى تزايد الثراء ·

هذا ، ويمكننا اعتبار النمو الاقتصادي ظاهرة اجتماعية ، ومحصلة عزم وروح انسانية وثابة · وليس من السهل دائما التعرف على اسباب تلك الروح الوثابة · فمثلا قد نجد الحوافز التى تدفع المجتمعات فى الأوقات المختلفة من التاريخ لفتح الحصون المنيعة فى الحروب ، او تجعلها تمتاز فى الفن او فى التجارة حوافز قلما يمكن فهمها ومع ذلك فان الذى يحدث انه بعد ان يتم ذلك التغيير فعلا يبدأ المفكرون فى تحليل تلك الظواهر مفسرين واقعها ، ولكل منهم وجهة نظره التى قد يكون محقا فيها ·

## فلسفة النمو الاقتصادى :

على الرغم من انه ليس من اليسير ان نجزم على وجه التحديد بأسباب النمو الاقتصادى الذى جرى فى القرن التاسع عشر ، فان المفكرين اليوم يتفقون على ان الفرد من حيث حاجاته ومطالبه واجتهاده الشخصى كان له الدور الاول فى ذلك النمو · فأهم شىء عند الفرد هو تحقيق ذاته وتحسين أحواله الشخصية ·

فقد اهتم الفرد باشباع حاجاته المادية والمعنوية بطريقة اقتصادية · أى بأقل جهد ونفقات وفى اقصر وقت · وما لبثت منشآت الاعمال ان عملت على تنمية نفسها عن

طريق تعديل سياسات منتجاتها وخدماتها لتحقق أقصى الربح من خلال ارضاء المستهلكين أحسن الارضاء وأتمه · ومتى نجحت منشأة الاعمال فى هذا المضمار فقد تأكد استمرارها وتأكدت ربحيتها · وكان نصيب المنشأت التى جهلت حاجات جماهير المستهلكين او تجاهلتها الخسران او الافلاس التام ·

وتطور الأمر الى أن صارت منشآت الاعمال تبذل كل طاقاتها متنافسة مع بعضها لارضاء المستهلك واشباع حاجاته ، بأقل سعر يدفعه وبأقل جهد يبذله فى سبيل ذلك · ونتيجة لهذه المنافسة البناءة صارت الحاجات تشبع بطريق اقتصادى سليم ، وأضحت منشآت الاعمال فى حال افضل · واستخدمت مواردها استخداما أمثل ، واستغلت رؤوس اموالها بطريقة أكثر ربحا · وصارت رؤوس الأموال تتدفق على المشروعات التى تقدم خدمة جيدة صاعدة · وتبتعد عن تلك المتدنية الهابطة ·

## السعر التنافسى ونظام الربح :

مما مضى يتضح ان السعر التنافسى وميكانيكية الربح هما مفتاح : تخصيص الموارد · والاهتمام بارضاء المستهلكين هو الذى يستجلب عوامل الانتاج وبالتالى يحقق اكبر عائد للجهود المتداولة · وهكذا يستمر الجهد وينتج عنه النمو الاقتصادى ، وتحقق الرفاهية الفردية ماديا ومعنويا ·

وبناء على ذلك صارت المنافسة فضيلة واداة رئيسية لتوليد الرفاهية للمجتمع · أما اذا اختل هذا الامر ونشأت قوى تفرض السعر على المستهلك او تنشىء نوعا من الاحتكار أو أى شكل من أشكال السيطرة على المستهلكين فان ذلك يفرض مساوئه على المجتمع ويتحول الامر الى سوء فى تخصيص الموارد فضلا عن الاضرار بمصالح الجماهير وتكديس للاموال عند قلة من الناس ونشر للفقر والعوز عند غالبيتهم ·

وهكذا تم فى نهاية القرن التاسع عشر وضع الخطوط العريضة لسياسة منشآت الاعمال الحديثة ، وكان لابد أن تكون تنافسية على المستوى الفردى والجماعى مما كان يؤمل معه توليد النمو الاقتصادى · ومن هذا النمو تأتى مدنية اعظم تؤسس على القيم والمثل العليا · بيد انه حينما خفت حدة التنافس بين المنشآت فى القرن العشرين ، صار من الضرورى ان تتدخل الدولة لتقويم ما يعوج من سلوك ومنع اى ميل نحو الانحراف ·

## مخاوف جديدة :

ويبدى بعض المفكرين الكثير من المخاوف مما سوف يسفر عنه المستقبل القريب ، ذلك لان فلسفة المنافسة التى كانت سائدة فى القرن الماضى ، صارت معرضة لما يحول مسارها او يعكس آثارها ·

ونستعرض فيما يلى مظاهر ذلك التخوف وأساليب مواجهتها :

( أ ) المنافسة والاقتصاديات ذات الحجم الكبير :

ان الخطر متوقع من نظام المنافسة ذاته · فان حدة المنافسة تغرى بتكوين منشآت اقتصادية ذات احجام متضخمة ، كما تغرى المنشآت القائمة بنمو تستطيع معه ان تتحدى فكرة المنافسة ذاتها · ذلك بالرغم من ان التكنولوجيا قد أملت فى حالات قليلة ان تقدم مخرجات أرخص من غيرها نظرا لتزايد الانتاج مع الاقلال النسبى فى النفقات ، وعلى ذلك فقد تؤدى المنافسة الى نجاح جزئى او الى فشل كلى · ومن هنا كان لابد من رقابة تفرضها الدولة على النشاط الاقتصادى الفردى ، صغر شأنه أو كبر حجمه ، فالمجتمع يجب ان يجنى ثمار المنافسة ويتفادى اخطارها ، والدولة هى القيمة على مصلحة ذلك المجتمع ·

( ب ) سوء استخدام العلم والتكنولوجيا :

العلم والتكنولوجيا يمكن ان يكونا سلاحا ذا حدين ، اذا أحسن استخدامهما آتيا بأحسن النتائج للبشرية · أما اذا أسىء ذلك الاستخدام فقد يكونان وبالا على المجتمع بل وعلى العالم أجمع · ولا أدل على سوء استخدام العلم والتكنولوجيا مما ينتج عن تلوث البيئة مما يهدد البشرية بالفناء ، كذلك فان استخدام العلم فى مقاومة الآفات اثبت ضرره اذ أدى الى استشراء آفات أخرى كانت تتغذى بها الافات الاولى ، كما وان التقدم المذهل فى علاج الامراض انتج زيادة هائلة فى السكان تهدد بازمات · والأمثلة على ذلك كثيرة ولاشك ان الدولة هى صمام الامان لاستخدام العلم والتكنولوجيا الاستخدام السليم الذى لا يحيد بهما عن هدفهما الاسمى وهو تقدم البشرية ·

( ج ) التغير فى القيم الشخصية :

من المتوقع قبل نهاية هذا القرن ان تحدث بعض تحولات فى القيم الشخصية والتى ينتظر لها ان تؤثر فى السياسة الاقتصادية لمنشآت الاعمال · فلقد بدأت ارهاصات هذه التحولات فى المجتمعات الغربية اليوم ، حيث سادت القيم المادية على القيم الروحية وصارت هدف الاستحواذ على المال هو الهدف الاسمى الذى تسخر له كل القوى والامكانات بغض النظر عن القيمة الاخلاقية وما تفرضه من قيود · كذلك يبدو هذا التغير فى القيمة الشخصية واضحا فى المجتمعات النامية حيث ينتشر الجوع والفقر والمرض · ومن الطبيعى الا نتوقع لشعب جائع ان ينمو قبل ان تمتلىء بطون افراده · والتقدم الحضارى لا يتأتى من خلال فقر وجوع ومرض · ولسوف يستمر الانسان ايا كان مقدار تقدمه ـ هو ذلك الحيوان الجائع لأمد بعيد ، وليس هناك دليل على ان الصراع والحقد والحسد قد تضاءل شأنهم عبر القرون · ولاشك ان الدولة هى الجهة المسئولة عن حسن توجيه التحولات التى تحدث فى المجتمع ولعل اهتمامها بالتعليم يكون هو السبيل لتحويل الاتجاه والسلوك نحو المعنويات لكى يتجنب المجتمع ما ينجم من آثار ضارة عن تفرد الماديات بالسيادة ·

## توقعات المستقبل :

ربما يكون من السهل تحديد المشكلة التى قد تتمثل فى بعض المخاوف التى اشرنا اليها آنفا ، ولكن الامر الصعب هو أن نصف العلاج الامثل لما اكتشفناه من داء . وان الحل الذى تعالج به بعض المشكلات الاجتماعية عن طريق التجربة والخطأ قد لا يكون ملائما فى حالتنا هذه لان ذلك الحل قد يمتد الى اجيال حتى يؤتى ثماره . اما الطريق الامثل فيعتمد على تحليل المشكلة تحليلا عميقا قبل النظر فى علاجها . فهناك تغيير لاشك سوف يحدث بل انه يحدث بالفعل وهذا التغيير من شأنه ان يحدث تحويلا فى أهداف المجتمع ، الامر الذى يؤثر فى سياسة منشآت الاعمال . ونجاح اى عمل لا يمكن الحكم عليه الا من خلال معيار واحد هو الربح وقد يعترض بعض المفكرين على ذلك . بيد ان هناك اتفاقا على ان العمل الذى لا ربح له لا جدوى من فعله ، كما ان اى عمل يحقق ربحا اقل من المعدل المعتاد لمثله سوف يعانى صعوبات جمة ولا يقبله المستثمرون وعلى ذلك فان الربح عامل اساسى .

النظر الان للربح ــ وهو عامل مادى ــ قد يتعارض مع المثل التى يؤمن بها المجتمع او تحرص عليها الدولة ، كما انه قد يصطدم باشباع رغبات وحاجات اخرى مادية عند اطراف اخرى فى المجتمع لهذا فانه يحدث نوع من التدخل الحكومى قد يأخذ شكل الرقابة او التدخل السافر فى الاعمال عن طريق الحفاظ على قطاع حكومى او غير حكومى او بسن التشريعات التى تضمن تحقيق المصلحة العامة للمجتمع .

ولما كان التدخل الحكومى السافر فى الاعمال قد ينأى بها عن التوازن الطبيعى ويخرج بالحكومة من كونها جهازا اشرافيا الى ان تصير جهازا تنفيذيا ، وهذا أمر خطر على الاقتصاد القومى فى المجتمعات الحرة ، لهذا فان ما يعنينا هو الدور الذى تقوم به الدولة فى الرقابة على الاعمال وسياستها فى الحفاظ على قطاع غير حكومى سليم ، وما تسنه من تشريعات من شأنها ان تحافظ على مصالح المواطنين .

وقد تزايد الاتجاه الحكومى نحو الرقابة الشاملة للاعمال . واحيانا يتخذ هذا الاتجاه شكل مساهمة الدولة فى ملكية كل أو بعض المنشآت الحيوية مثل منشآت الطيران والمنشآت البحرية والمصرفية وغيرها .

وفى أحوال اخرى نجد الرقابة الحكومية تتقلص الى أدنى حد ، فلا يتعدى دورها مجرد النصح والارشاد ومجرد مراقبة الاحداث حتى لا تنحرف اجهزة الاعمال فاذا استشعرت الحكومة خطرا ما ، فانها توسع من نطاق رقابتها وتفرض سلطانها ليصحح ما يعوج من سلوك .

وفى المجتمعات الحرة يقتصر دور التدخل الحكومى على مثل هذه الحالات التى يخشى فيها من اثار ضارة قد تصيب المجتمع . فتترك الدولة منشآت الاعمال تعمل فى حرية بيد أنها تضع لتلك الحرية قيودا وقواعد تمنع انحرافها . ومن هذه القيود والقواعد ما يتصل بتوظيف الافراد وعقود العمل ومستويات الاجور وقواعد الفصل

وانهاء الخدمة واشتراط الحصول على تراخيص لمزاولة بعض الاعمال ، وضرورة نشر ميزانيات الشركات لتعلن نتائج اعمالها على المواطنين وتعيين مراقبين او مندوبين عن الحكومة ليباشروا رقابة حقلية لدى بعض المنشآت التى تؤثر فى حياة الجماهير ·

وبصفة عامة يمكن القول انه لا توجد علامات تدل على انه سوف يكون هناك تخفيف من تدخل الدولة فى نشاط منشآت الاعمال فى مختلف المجتمعات · ولكن التساؤل يثور عما اذا كانت الحكومات فى مستقبل الايام سوف تأخذ دورا متعاظما تدريجيا فى مجال الرقابة على منشآت الاعمال ؟ أو أن هذا الدور سوف يقل او يتلاشى ليكون لكل منشأة كامل حريتها فى اتخاذ ما تراه من قرارات وبخاصة ما كان متعلقا بالربح ؟

ان سياسات الاعمال تتعقد مع الايام ، وتتعرض للتغيرات المستمرة المترتبة على ما يحدث فى بيئة العمل من تطورات · لهذا فان دراسة سياسة الاعمال تعد من الامور الشاقة العسرة · وعلى المجتمع الذى يستهدف النمو الاقتصادى والاجتماعى ان يتقبل ما يحدث من تغيير · فان للتغيير وجهان احدهما مضىء والاخر مظلم ولابد لمن يرى النور ان يحس بالظلام فالمنشآت الاقتصادية تمد المجتمع بالسلع والخدمات وتضيف القيمة الى ثروته القومية مما يحقق الرفاهية عند افراده · بيد ان هذه الرفاهة تلازمها الكثير من المشكلات ·

كذلك فانه الاصلاح لا يتم مجردا بغير مشاكل ، بل ان المصلحين الاقتصاديين والاجتماعيين صناع التغيير الاجتماعى كثيرا ما كانوا من أوائل ضحايا ذلك التغيير ·

## علاقة الدولة بدوائر الاعمال بصفة عامة :

تعتبر منظمات الاعمال – بصرف النظر عن نوعها أو حجمها – ضيفا على سياسات ونظم الحكومة وتتأثر بالمضيف · فالحكومة بانشطتها المختلفة سواء على المستوى المركزى او المحلى تؤثر بطريق مباشر او غير مباشر فى كل نواحى قطاع الاعمال فنجد النظم واللوائح والتصميمات والتحذيرات ·· وغير ذلك من وسائل الاتصال وأدواته تضع قيودا يجب ان تلتزم بها كل منظمة او منشأة · وقد تصل إلى تحديد مكان اقامة المنشأة أو تصميم مبناها وذلك مراعاة لمستلزمات الامن والسلامة او ما هو مقرر فى تخطيط المدن او الظروف المقررة ، أو تتمثل القيود فى وضع حد أدنى لسن العاملين والاجور وساعات العمل وتحديد جنس العامل من ذكر وأنثى ، وطرق التصرف فى أسهم المنشأة ، والاجراءات التى تتبع عند حلها أو انقضاء اجلها · ومن المعروف بالطبع ان الاعمال الحكومية المتصلة بنشاط الاعمال ليست قاصرة على التحذيرات والتنبيهات وما اليها ، فوزارات الحكومة وأجهزتها ضامنة متضامنة تقدم للامة مجموعة من الخدمات لها أهميتها وفائدتها لدوائر الاعمال بطريق غير مباشر ، مثل خدمات الشرطة والامن الداخلى والصحة والدفاع المدنى والبريد والمعرفة العلمية والاعلام وغير ذلك من المساعدات التى لا حصر لها ·

والدولة اذا تولت بنفسها بعض الاعمال فانها لا تصبح بهذا فى وضع تنافسى مع منشآت الاعمال الخاصة · وانما المقصود بذلك مساعدتها · ومثال ذلك قيامها بالمسائل المتعلقة بالكهرباء او اقامة الاجهزة التى تتولى التأمين الاجتماعى فالدولة اما ممولة لهذه الاعمال من دخلها ان كان لها دخل ، أو هى تفرض من الضرائب ما يعينها على القيام بهذه الواجبات الاساسية ·

## مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة :

وعندما تتشابك الامور وتختلط المصالح ، فاننا نجد ان ما يكون من مصلحة فئة ربما يضر بمصلحة المجموع ولكى نوضح ذلك نسوق هذه الامثلة :

١ ــ عندما تترك منشآت الاعمال لحريتها التامة ، ينشأ تدريجيا نوع من التخلى عن القيم الثابته ، وتدخل بدع منهى عنها ربما تحض على الخلاعة او المجون ، وهذه نجدها تتسرب إلى الشعوب عادة شيئا فشيئا إلى أن يستشرى أمرها ويتعذر اصلاحها · ولابد ان تكون الحكومة المسلمه والحاكم المسلم على وعى تام بهذا · فمن مسئولية الحاكم المسلم الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر وذلك يستدعى فى الاصل فرض نوع من الرقابة المانعة ·

٢ ــ قد تحصل احدى المنشآت على تصريح بتشغيل خط من خطوط السيارات ثم تجد هذه المنشأة انه من غير المربح لها الوصول الى منطقة من المناطق طبقا لخط السير الذى تقرر ، فتعمل على اختصار ذلك الخط او تضييق دورته ، وحينئذ يكون للدولة ان تعترض على هذا العمل بالرغم عن عدم اقتصادية للمنشأة الحاصلة على التصريح حفاظا على مصلحة المواطنين وراحتهم وهنا يكون تدخل الدولة لرعاية المصلحة العامة قبل مصلحة المنشأة ·

٣ ــ اذا تخلت منشأة تنتج الاسمنت او اخرى تنتج المياه العذبة ــ او غير ذلك من المنشآت التى يهم الجمهور استمرارها فى العمل عن تحقيق المعدلات الانتاجية المقرره لها ، فان من واجب الدولة التدخل لحماية هذا الجمهور الذى تكون مصلحته مهددة بسبب تقاعس المنشأة ·

٤ ــ قد تفكر احدى المنشآت فى اختيار موقع لاحد مصانعها وتجد ان موقعا ما يحقق مصلحتها من حيث الجدوى الاقتصادية بينما يعارض ذلك الموقع تعليمات البلدية او نظام تخطيط المدن من حيث تعليمات الامن والسكينة أو ما يجب أن يكون عليه مظهر المدينة وشكلها وراحة سكانها ، لهذا فان الدولة تمنع اقامة المصنع فى ذلك المكان المختار ·

٥ ــ قد يجد رجال الاعمال ان بيع شىء ما الى جهات معينة او الشراء من جهات معينة يحقق مصلحتهم الذاتية · ولكن الدولة قد ترى فى قيام علاقات تجارية مع هذه الجهات بيعا او شراء فيه اخلال بالامن او تعارض مع قيم اخلاقيه او ضد السياسة الدفاعية عن الوطن · فحينئذ تمنع الدولة بسلطانها ذلك التعامل ·

٦ ــ من المتفق عليه ان الحكومة قد اصبحت بالمفهوم الحديث جهازا من اولى مهامه ان يحافظ على رفاهة المواطنين حتى ان بعض الحكومات تراقب الحسابات الخاصة وعمليات البنوك والقوة الشرائية والاجور والاشغال العامه ، وقروض الاعمال واسعار المحاصيل الزراعية ٠٠ الخ ٠ وذلك لمعرفة اسباب النجاح للامساك بها وتنميتها وللقضاء على اية اسباب للازمات وحكومات اليوم تجد نفسها معنية اكبر العناية بما يؤدى الى الانتاج الكامل والتوظيف الكامل وكذلك المستوى اللائق من الاستهلاك ٠

والأمثلة على تدخل الدولة ــ اذا ما تعارضت مصلحة بعض الافراد مع مصلحة الجماعة ــ كثيرة ٠

## مبررات تدخل الدولة :

والضرورة التى تحدو بالدولة الى التدخل هى توزيع الفرص بعدالة ، وتحقيق العدالة للمواطنين ورجال الاعمال على السواء ، فنجد الدولة فى هذا المجال تمنع اى نوع من انواع الاحتكار فلا تترك فئة قليلة لتسيطر على السوق وتحتكر السلع التى تهم الجماهير فتراها مثلا :

تنشىء الشركات الحكومية لاستيراد السلع التى يقل عرضها فى السوق حتى تحقق نوعا من التوازن بين العرض والطلب ، وتعطى الاعانات لمستوردى السلع التى تمثل حاجات اساسية للمواطنين كالدقيق والزيت والسكر ٠ وذلك بغرض خفض تكلفة تلك السلع ومن ثم خفض اسعار بيعها ٠

والدولة اذ تفعل ذلك لا تقصد منافسة قطاع الاعمال ، بل تقصد الحفاظ على مصلحة المواطنين كذلك فانه من اجل المحافظة على الامن الغذائى والصحة العامة ، نجد الكثير من التنظيمات التى تتعلق بالادوية والصيدليات والاغذية وكل ما يتعلق بتنظيم تداول السلع الحيوية سواء تم ذلك على مستوى مركزى تضع الحكومة قواعده ، او على مستوى محلى يترك امره للبلديات مثلا ٠

ومن الضرورى ان تتدخل الدولة لاستغلال الموارد الطبيعية فمن الواضح الان انه بدون هذا التدخل قد يحدث الاهمال وتضيع هذه الموارد الوطنية او تستغل استغلالا جزئيا بدلا من الاستغلال الامثل ٠ فاذا تأملنا مصادر المياه والغابات والزيت والفحم والمعادن الاستراتيجية مثلا فاننا نجد لهذه المصادر قوتها الاقتصادية ويجب ان تعمل الدولة على انتاجها واستخراجها لان هذا العمل من مصلحة المواطنين لحماية ثروة بلدهم من اجلهم جميعا فهى تحميها من الضياع وترسم لها برامج التنمية وتجعلها تسير المسار السليم ٠

وتلك هى بعض المبررات التى تدعو الدولة إلى التدخل فى نشاط الاعمال سقناها على سبيل المثال لا الحصر ٠

**دور الحكومة فى مساعدة منشآت الاعمال :**

الحكومة ايا كان موقعها او نوع المجتمع الذى تشرف عليه ـ تقدم لدوائر الاعمال خدمات نافعة يمكن تبويبها فيما تقدمه من : ( أ ) بيانات ومعلومات ، ( ب ) وما تحققه من حماية لبعض المنشآت من بعضها الاخر ، ( جـ ) وما تقدمه من معونات مالية ، ( د ) وما تهيئه من منافع عامه ٠

**( أ ) البيانات والمعلومات :**

تمد الحكومة منشآت الاعمال بالبيانات والمعلومات التى تفيدها فى وضع خططها على اساس من الحقائق وتساعدها على اعداد قرارات رشيدة مبنيه على علم بحقائق الامور ٠ ومن أهم مصادر المعلومات التى تهيئها الحكومة لمنشآت الاعمال مايلى :

١ ـ نتائج التعداد والاحصاءات المختلفة عن السكان والصناعة والتجارة الداخلية والخارجية والاسكان والنقل والسياحة وغير ذلك مما يعد بمثابة المادة الخام لما يمكن اجراؤه من بحوث والاساس الذى تبنى عليه القرارات فى مختلف المجالات ٠

٢ ـ المكاتب الخارجية للوزارات والتى تمد منشآت الاعمال بالبيانات التفصيلية عن الاسواق والدول الخارجية وعن فرص التعامل مع تلك الاسواق والدول وما يستحدث من أساليب علميه وتكنولوجيه فى الخارج لكى تقتبس منها المنشآت ما تشاء ، وكافة ما يتصل بالعرض والطلب العالميين لمختلف السلع والخدمات واتجاهات الاسعار وغير ذلك من المعلومات النافعة ٠

٣ ـ المكاتب الفنية للوزارات التى من مهمتها ان تزود منشآت الاعمال بمختلف البيانات والتحليلات الاحصائية عن الموقف الاقتصادى العام وتمدها بصور مما تعده تلك المكاتب من بحوث وتقدم لها النصيحة إذا ما استشكل عليها امر ٠

٤ ـ الارصاد الجوية ، وهى تمد منشآت الاعمال التى يرتبط نشاطها بظروف الجو بكل المعلومات التى تحصل عليها عن الاحوال الجوية فى مختلف انحاء العالم من خلال ما تملكه من محطات للرصد وما يصل إلى علمها من المحطات الاخرى ٠ ولهذا المصدر اهمية كبيرة لمنشآت النقل الجوى والبحرى والبرى وللمنشآت العاملة فى مجال الصيد والزراعة وكافة المنشآت التى تتأثر منتجاتها بما يحدث فى الجو من تغييرات ٠

**( ب ) الحماية :**

من مهمة الحكومة ان تحمى المنشآت من طغيان القوى منها على الضعيف ، وهى بذلك تحقق العدالة بين تلك المنشآت ٠ ومن أمثلة ما تقوم به الحكومة من حماية ما

تفرضه من قيود على ما يوضع من علامات على السلع وما يطلق عليها وعلى المنشآت من اسماء تجارية اذ تحمى الدولة بذلك المنشأة صاحبة الاسم او العلامة من التقليد • وفى هذا السبيل تعد الدولة سجلا تنشر فيه العلامات والاسماء لاشهارها واكساب اصحابها حقا فيها منذ تاريخ معين • وفى هذا ـ علاوة على ما تقدم ـ ما يحمى حق الاختراع ويشجع عليه وما ينظم المنافسة وينأى بها عن الغش والخداع الضارين بالمستهلكين •• ومشابها للعلامات كوسيلة لحماية المنشآت ومنتجاتها ، حقوق الطبع التى تحرم على غير المؤلف او الناشر حق استخدام المادة المطبوعة إلا باذن منه وحقوق المصنفات الفنية كالاغانى والموسيقى والرسم وانواع الفنون •

كذلك فان الدولة تضع المعايير القياسية بأن تحدد أنواع القياسات والموازين والاحجام ومواصفات السلع واشتراطات انتاجها وتعبئتها ووضعها فى درجات او رتب وفقا للتوحيد القياسى المتفق عليه علميا ، وتراقب تنفيذ هذه المعايير • كما أنها تدمغ المصوغات وتميز بعض أنواع السلع عن بعضها الآخر مما قد يختلط أمره على الجمهور بواسطة اختام أو علامات توضع على كل نوع منها ، وتراقب الموازين وتمنع الغش بصوره المختلفة •

وفضلا عن هذا فان الدولة تمنع الاحتكار اذا ما وجدته يعمل ضد مصلحة المجموع ويضر بصغار المنافسين • بيد أنه ليس معنى منع الاحتكار أن تحارب الدولة التوسع فى أحجام المنشآت ، بل أنها تشجع النمو فى الاعمال طالما أن هذا النمو لا يمثل قوة مستغله أو ضارة بمصالح المنشآت الأخرى أو الجماهير • وبالاضافة إلى ذلك فان الكثير من الدول الناهضة تمنع التفريق فى أسعار أنواع السلعة الواحدة إذا كانت تلك الأنواع من نفس الحجم والوزن وذات مستوى واحد من الجودة كما أن بعضا منها تمنع ظاهرة التحميل التى بموجبها يفرض على المشترى سواء كان موزعا أم مستهلكا أن يشترى كمية ما من سلعة راكدة لكى يحصل على كمية أخرى من سلعة رائجة ، كذلك فان بعضا آخر من الدول يمنع المنشآت من أن تحوز مخزونا سلعيا يزيد عن الحد المعقول حتى لاتؤثر فى العرض بالنقصان وتكون سوقا سوداء •

وتعنى معظم الدول بوضع بيانات توضيحية على السلع المنتجة فيها أو الواردة إليها ، تبين مصدر السلعة وتكوينها أو تركيبها وطريقة استعمالها ومدة الاستعمال وغير ذلك مما يهم المستهلك معرفته ، وتعتبر هذه الدول أى اختلاف بين السلعة وبياناتها غشا تجاريا يجازى عليه • وكثير من الدول المتقدمة تهتم بالصدق فيما ينشر من اعلانات بحيث أنها تعتبر أى مبالغة فى الاعلان تخرج به عن الحقيقة غشا تجاريا كذلك فانه من المعروف أن جميع الدول تحارب الرشوة التى تعطى لموظفين عموميين على هيئة عمولة أو هدية وتوقع العقوبات على الراشى والمرتشى على السواء وتفرض العقوبات على الغش بمختلف صوره واشكاله • وكل ذلك تحقيقا للعدالة وحماية للمجتمع من عوامل الافساد •

( ج ) المعونات المالية :

كثيرا ما تنشىء الدولة اجهزة تمدها بالاموال وتكون مهمتها ان تمنح القروض للمنشآت بغير فوائد او بفوائد بسيطة جدا ، وتمنح المعونات للمنشآت غير القادرة التى تقوم بنشاط حيوى يهم الدولة فى الازمات الطارئة او عند حدوث اخطار لهم تكن متوقعة عندها · كذلك فان الدولة كثيرا ما تساهم بنفسها فى المنشآت الهامه التى تحتاج الى تمويل كبير مثل شركات الطيران والنقل البحرى وما شابه ذلك من المنشآت الحيوية التى لا ينتظر لها ان تحقق عائدا إلا بعد وقت طويل لا يقدر المستثمرون من الافراد على انتظاره ·

( د ) تهيئة المنافع العامة :

تقدم الحكومة لمنشآت الاعمال الكثير من الخدمات الهامة وتنشىء لها المرافق لضمان تنظيمها وتدفقها · مثل الكهرباء والغاز والمياه وخدمات الهاتف والبرق والبريد والبرق الكاتب ( التلكس ) فضلا عن تدبير وسائل النقل والمواصلات ·

وقد تقوم الحكومة المركزية بتقديم هذه الخدمات كلها او تترك بعضها للمحليات تقدمها وفقا لظروف كل منطقة واحتياجات منشآت الاعمال فيها · وبعض الدول كدول الخليج العربى تقدم الارض للمنشآت الصناعية بايجار رمزى لا يكاد يذكر · كما ان الدولة غالبا هى التى تدير الموانىء وما فيها من مرافق للشحن والتخزين والتفريغ ومختلف الخدمات البحرية ·

وفى بعض الاحوال تعهد الدولة ببعض المرافق التى ذكرناها الى منشآت اعمال خاصة فتمنحها امتياز مرفق ما ، بحيث تؤول ملكية المنشأة للدولة بعد فترة معينة · اما فى الاحوال الاخرى فان الدولة هى التى تدير تلك المرافق وبخاصة اذا ما كانت الدولة فى طور النمو · ومما يدعو الدولة إلى إدارة هذه المرافق ادارة مباشرة مايلى :

١ ــ ان هذه المرافق لها أهمية قصوى للمجتمع ولا غنى عنها ولابد ان تدار بكفاءة وان يكون نشاطها تحت الرقابة وهذا امر منوط بالحكومة ·

٢ ــ ان الكثير من هذه المرافق قد تحصل الدولة عنه رسوما رمزية ــ مثل الماء والكهرباء والغاز الذى تمد به المنشآت الصناعية ــ وعلى ذلك فان حصيلة تقديم خدمات المرفق تمثل خسارة لا تقدر على تحملها منشأة خاصة تتولى ادارة المرفق ·

٣ ــ خدمات هذه المرافق لابد وان تتاح للجميع على قدم المساواة وبدون تمييز وتحقيق العدل والمساواة فى تقديم الخدمات امر تختص به الادارة العامة ممثلة فى الحكومة ·

٤ ــ تحتاج هذه المرافق إلى استثمارات ضخمة لا يقدر عليها القطاع الخاص وتتأخر عوائدها كثيرا ما لا يغرى المستثمرين العاديين على تشغيل اموالهم فيها ·

٥ – يقتضى تقديم خدمات هذه المرافق بكفاءة ان يكون مقدمها محتكرا لها فلا ينافسه فيها احد · والاحتكار اذا ما مارسته منشأة خاصة فانه يخشى منه الطغيان وفرض السلطان فى المستقبل · وعلى العكس من ذلك فانه إذا ما عهد لمنشآت خاصة بادارة تلك المرافق وترك باب المنافسة مفتوحا فان كلا منها سوف يعمل على خفض نفقاته مما يخشى معه تقديم خدمات تافهة او ناقصة لا تحقق الغرض المطلوب ·

من أجل ذلك كله ، تقوم الحكومة عن طريق اجهزتها المتخصصة مركزيا او محليا بتقديم هذه الخدمات التى تتسم بالنمطية وعموم الفائدة ·

**الضرائب والاعمال :**

مادمنا فى مجال الحديث عما تقدمه الدولة من معونة ومساعدة لمنشآت الاعمال فانه يجدر بنا ان نناقش موضوع الضرائب وما يشبهها من مكوس ورسوم وتعريفات وعلاقاتها بالاعمال · فالضرائب تعنى عند رجال الاعمال النقص فى الارباح ، كما تعنى لدى المستهلكين نقصا فى السلع والخدمات التى يمكنهم الحصول عليها · كذلك فان الفرد العادى ينظر اليها وكأنها عبء ثقيل مسلط عليه ينوء به كاهله ·

والغرض الرئيسى للضرائب هو تمويل الحكومة والمحليات حتى تقدر على الوفاء بمسئولياتها تجاه المجتمع ومنه منشآت الاعمال · فما لم تدبر الدولة الاموال عن طريق الضرائب فلن تكون هناك وسيلة اخرى لتمويل النشاط الحكومى وتحقيق انجازاته · وبالاضافة إلى هذا الغرض الرئيسى فهناك غرض آخر تستهدفه الضرائب وهو تحقيق السياسة العامة للدولة والمجتمع من حيث تحقيق المساواة بين الناس وتقليل الفوارق بينهم من حيث توزيع الثروة ، وفضلا عن ذلك فهناك اغراض اخرى للضرائب حيث قد تفرضها الدولة على هيئة رسوم على بعض السلع المستورده للاقلال من استيرادها وحماية السلع المثيلة المنتجة محليا ·

وتتباين وجهات نظر رجال الاعمال نحو الضرائب · فيرى بعضهم ان الاعباء على نشاط الاعمال كبيرة والضرائب تقلل ارباحهم بما يضر مصالح المستثمرين أو تؤدى الى رفع اسعار منتجاتهم بما يثقل كاهل المستهلكين · ويرى هؤلاء ان الاعفاء الجزئى من الضرائب سوف يؤدى الى زيادة المبيعات واشباع حاجات المستهلكين بطريقة امثل وبالتالى يرتفع مستوى المعيشة فى المجتمع ·

اما رجال الاعمال المتأثرون بأن رفع عبء الضرائب يعد ضربا من المستحيل طالما ان الموطنين يتطلعون إلى المزيد من الخدمات الحكومية فى شتى المجالات فانهم يرون انه من واجب الدولة ان ترفع من مستوى كفاءة مساعداتها لمنشآت الاعمال الامر الذى يعود أثره فى نهاية الامر على الجمهور ·

## تطبيقات فى المملكة العربية السعودية

نعتمد فى هذا الجزء من الفصل على مصدرين اولها النتائج والمعلومات التى اسفر عنها استقصاء اجريناه على مستويين ، اولهما مستوى رجال الاعمال حيث استقصينا آراء ثلاثة من أقدم رجال الاعمال فى المملكة ممن كان لهم اثر كبير فى اقامة صرحها الاقتصادى وذلك للتعرف على ما أجمعوا عليه من رأى بشأن مسئوليات الدولة تجاه الاعمال فى المملكة · وكمقدمة لذلك اشرنا الى دور كل منهم فى الاقتصاد السعودى ·

أما المصدر الثانى فقد كان استقصاء تم اجراؤه بين اجهزة وزارة التجارة وهى الجهة الحكومية ذات الصلة الوثيقة بقطاع الاعمال ·

ولقد كان هذان الاستقصاءان غير موجهين اذ أعدت عناصر الموضوعات التى تهم البحث وأجريت المقابلات على هيئة محادثات شبيهة بالمقابلات المتعمقة ·

**أولا : وجهات نظر رجال الاعمال :**

شأن كل الدول الحرة كان العمل الفردى هو مفتاح التنمية والتطور فى المملكة العربية السعودية وذلك بالاضافة إلى ما استطاعته ميزانية الدولة من عطاء لوضع المرافق التى تضمن الصحة والسكينة والامن فى خدمة اهداف المملكة كدولة اسلامية عليها واجب خدمة الحرمين الشريفين واستقبال مئات الالوف من ضيوف الرحمن كل عام ·

وقد تهيأ لهذا العمل الفردى أشخاص نذكر بعضهم على سبيل المثال لا الحصر ونعطى بعض النبذ عن الاعمال فى هذه المملكة قبل ان نستعرض ما أجمعوا عليه من رأى اسفر عنه الاستقصاء الذى أجرى معهم ·

لو راجعنا قائمة رجال الأعمال الحاليين لوجدنا أن من كبارهم على رضا الذى كان سابقا فى نشاطه الاقتصادى على ظهور البترول كثروة رئيسية فى هذه البلاد فقد بدأ وكيلا لشركة فورد ـ قبل حظر التعامل معها ـ ووكيلا لجنرال موتورز ـ قبل انتقالها لمؤسسة الزاهد ـ وكان ال رضا من الذين اهتموا بادارة حركة الأموال الخاصة · ولاتزال حركتهم المالية فى مسيرتها حتى بعد أن تفرق أفراد الأسرة فى ميادين عمل مختلفة فى مجال المقاولات التى تخص التوسعات الدفاعية وغير ذلك من مشروعات المملكة الضخمة ، ونجد من هؤلاء من يشغل نفسه بعمليات الادارة اليومية ، ومنهم من يشغل المناصب الدبلوماسية العليا أو الوزارية أو الاستشارية فى أعلى مواقع الحكم والسياسة ، فنجد صورة الأب الذى يؤسس والأولاد يتفرقون ناقلين أثر التدريب إلى مناخ أخرى للأعمال حكومية وغير حكومية ·

والمثال الثانى هو « عبدالله الجفالى » المواطن الذى تحرك من « عنيزه » ليبدأ حياة جديدة كفلاح بالقرب من مكه المكرمة مع أبنائه « ابراهيم ، « على » ، « أحمد » ويكبر ابراهيم ليرعى أخويه بعد وفاة الوالد ويستمر الأخوة إلى جانب العمل الزراعى يعملون فى متجر صغير للبضائع ، ويمتد النشاط ليشمل اطارات السيارات ويستمر الأمر حتى أوائل الأربعينات حيث تمكن « أحمد » فى سن السابعة عشرة من أن يلعب دورا فى حياة الأسرة فيقوم بمشروع كهرباء « مكة المكرمة » ويصبح مثلا يحتذى لتقدم البيوت التجارية فى الجزيرة ، وكنتيجة للجهود الخاصة بالكهرباء يصبح الجفالى ممثلا لجنرال اليكتريك فى السعودية ، وبوعى منه للأثر الذى يفرضه اكتشاف البترول على الأدوات الميكانيكية والكهربائية يتحرك إلى جدة فى سنة ١٩٥٠ ليجمع الكثير من التوكيلات التى من أهمها توكيل مرسيدس الذى توج أخيرا بصناعة ضخمة لتجميع السيارات تم افتتاحها تحت رعاية جلالة الملك المعظم خالد بن عبدالعزيز الذى حضر بنفسه مباركا جهود أعمدة النهضة الصناعية فى المملكة الرشيدة ·

ووعيا بالتقدم الذى ينتظر العاصمة « الرياض » من انشاءات ومبان وتجهيزات أساسية كمركز للدولة الفتية وضعت الأسرة أفضل مديريها فى خدمة العاصمة التى تتطور بسرعة مذهلة ·

ويضاف إلى ذلك فرع الجفالى فى الدمام وفى المنطقة الشرقية ·

وهكذا امتاز بيت الأعمال « الجفالى » بعبور المملكة الواسعة من الخليج إلى البحر فى تعمير وتقدم وعمل · وربما لا نكون مبالغين إذا قلنا أن الأخوة الجفالى من أحسن البيوت فى المملكة العربية السعودية ادارة ، بالاضافة إلى ما فى قبضتهم من أعمال وصناعة وتوكيلات لجنرال اليكتريك ومرسيدس فلهم قائمة من التوكيلات بعضها :

| | |
|---|---|
| ڤولكس واجن | Wolks Wagen |
| فرجسون | Massey Fergusen |
| سيمنز | Siemens |
| أى · ب · أم | I.B.M. |
| اريكسون | Erikson |
| برون بوفرى | Brown Bouvrie |
| ميكلين | Michelin |
| يورك ( أجهزة تكييف ) | York |
| متشجن ( مكائن تحريك الأرض ) | Michigan |

ويمكن لشركة الجفالى فى يسر وسهولة أن تعلن أنها قد جعلت المملكة العربية السعودية أكبر ثالثة دولة فى العالم تستورد سيارات النقل المرسيدى بعد فرنسا وجنوب افريقيا ·

هذا ، .وقد تم توزيع الأخوة « الجفالى » بين المشروعات الصناعية فى شركة الأسمنت السعودية العربية فى الدمام ، وشركات الكهرباء فى جدة ومكة والطائف ، والتعاون فى ذلك مع بيت سليمان الراجحى وانشغل البعض فى الادارة اليومية الجارية للأعمال ، وتوظيف سياسة رشيدة لها ، وإمساك الدفاتر وما إلى ذلك ·

أما عن الثالث من الأمثلة التى نريد أن نسوقها فهو « خاشقجى اخوان » وصاحبه عدنان الذى تعلم فى كلية فيكتوريا فى الأسكندرية ودرس إدارة الأعمال فى ستانفورد بكاليفورنيا ، ثم أعمل ثاقب نظرة فيما يستلزمه ظهور البترول ، ونمو الطلب على مواد البناء ، وعلى نفس منوال الجفالى رأى الحاجة إلى الأدوات الكهربائية والميكانيكية ، فاستشار زميل دراسة له ، وحصل على إمتياز لصناعة الجبس ، وبنى علاقات طيبة مع شركات انجليزية منها رولز رويس وماركونى ، وهذان الاتجاهان من الاهتمامات ، شركة الجبس الأهلية مع التوكيلات ، يضعهما الشيخ خاشقجى معا تحت اسم « شركة النصر للتجارة والصناعة » فى سنة ١٩٥٥ وينطلق ، ويتجاوب السوق مع الفكر والطموح وتدير العقلية السعودية إمبراطورية سوق قوامه ملايين كثيرة من الدولارات على رأسها الشركة القابضة المسماه بالنصر والتى استبدلت باسم الشركة الثلاثية القابضة Triad Holding .

وهذه الشركة القابضة تتصرف فى عشرات من الشركات المنتشرة حول العالم ، ولاتزال اهتمامات هذه الأنشطة فى السعودية نفسها تتمثل فى شركة الجبس الأهلية التى يديرها عادل خاشقجى · وهناك توكيلات « فيات » و « كريزلـر » و « دودج » بالاضافة الى ذلك توجد الشركة الثلاثية للتسويق Triad Marketing التى تعنى باجهزة الدفاع وأجهزة الفضاء مع ما يدخل فى ذلك من علاقات عمل مع لوكهيد والتراى ستار Tristar

فاذا اضيف لذلك قدرات اضافية اخرى يتولاها خاشقجى اخوان فى سلاسل مطاعم فى الولايات المتحدة وفى لبنان ، وفى انتاج الأفلام والأثاث ، وامتلاك البنوك وحفظ اللحوم إلى غير ذلك من سلسلة طويلة من المنشآت التى تعجز هذه الصفحات عن حصرها سواء من حيث الحجم أو المكان ، خصوصا لو أشرنا لشركة أريزونا للأراضى والماشية التى اشتراها خاشقجى سنة ١٩٧٤ م ·

ومع آل رضا والجفالى اخوان وخاشقجى اخوان وغيرهم كثيرين ، يجب أن تكون هناك نظرة جديدة غير تقليدية ·

فما الذى استدعاه ظهور مثل هذه النشاطات على الوجه الذى أسلفنا ؟

لقد استدعى أول ما استدعى ، انشاء الضوابط Curbs ومن أول النظم التى صدرت على سبيل المثال لا الحصر نظام المجلس التجارى لسنة ١٣٤٥ هـ وهو يمثل

الآن الباب الثالث من نظام المحكمة التجارية لسنة ١٣٥٠ هـ الصادر بالأمر السامى رقم ٣٢ وبتاريخ ١٠ المحرم ١٣٥٠ .

ومع نمو الدولة واستمرار مسيرتها أصبح من الضرورى وضع النظم ( أى القوانين ) التى تحافظ على كيان الدولة .

والمملكة العربية السعودية دولة عقائدية تؤمن بالاسلام وتطبقه نصا وروحا بما فى ذلك نظام الحكم والادارة ، وهى إذ تضع خططها للتنمية ، تؤكد على المبادىء والقيم التى تسترشد بها فى مسيرتها نحو التنمية كما يلى :

- الحفاظ على القيم الدينية والاخلاقية الاسلامية .
- تعزيز الدفاع عن المملكة واستمرار ترسيخ الأمن الداخلى فيها .
- تحقيق معدل مرتفع للنمو الاقتصادى عن طريق الموارد الاقتصادية والحصول على أقصى قدر من إيرادات الزيت خلال أطول فترة ممكنة مع الحفاظ على الموارد القابلة للنضوب .
- تخفيف اعتماد المملكة على صادراتها من الزيت الخام عن طريق توسيع القاعدة الاقتصادية للمملكة .
- تنمية القوى البشرية عن طريق التوسع فى التعليم والتدريب ورفع المستوى الصحى .
- زيادة الرفاهية لجميع فئات المجتمع ودعم الاستقرار الاجتماعى فى مواجهة التغيرات الاجتماعية السريعة .
- بناء التجهيزات الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف العامة المذكورة .

ويتولى كل جهاز من أجهزة الدولة فى نطاق تخصصه وفى حدود الميزانيات المقررة له ، السعى للوصول إلى هذه الأهداف .

## نتائج استقصاء رجال الأعمال :

أردنا من استعراض رجال الأعمال الثلاثة المشار اليهم ، أن نوضح للقارىء مقدار الوزن النسبى لكل منهم فى دنيا الأعمال فى المملكة العربية السعودية ، الأمر الذى يضفى على آرائهم أهمية خاصة .

ونحسب أنه لا غبار - من حيث المنهج العلمى - فى إختيار هؤلاء الثلاثة من بين آلاف رجال الأعمال السعوديين ، كعينة عمدية ضابطها الأساسى أن يكون أفرادها قد سايروا عهد ما قبل البترول وعهد النهضة على السواء .

وفى ضوء الأسس التى يقوم عليها دستور البلاد ، وعلى هدى من المبادىء والقيم التى تسترشد بها الدولة فى مسيرتها نحو التنمية مما أشرنا إليه آنفا ، وبعد أن أصبح رجال الأعمال واعين بمسئوليات الدولة عن التجهيزات الأساسية لكل ما من شأنه رفع البلاد وتقدمها - إقتصاديا وإجتماعيا - وما تبذله من جهود فى الدفاع عن الوطن وأمن

المواطن والأمر بالمعروف والنهى عن المنكر وعن التعليم والتدريب والصحة العامة والتأمينات الاجتماعية ، فان رجال الأعمال ـ ممثلين فى هؤلاء الثلاثة الذين تناولنا سيرتهم بالعرض ـ يبدون الآراء التالية ، وفى تقديرنا أنها تمثل آراء كافة رجال الأعمال فى المملكة :

١ ـ هناك تجاوب من رجال الأعمال نحو ما تقرره الحكومة من نظم « قوانين » وما تصدره أجهزتها من تعليمات · وهم يتجاوبون راغبين فى ذلك وليس مضطرين إليه ، وذلك لاحساسهم العميق بمدى المعاونة التى تقدمها الدولة لقطاع الأعمال ·

٢ ـ لا يعارض رجال الأعمال السعوديين أى تدخل حكومى ـ سواء كان تخطيطيا أم تنظيميا أم رقابيا ـ إذ يعلمون ما وراء ذلك التدخل ، وهو السعى لتحقيق المصلحة العامة ، وفى تحقيق تلك المصلحة ، ما يحقق مصلحتهم كذلك ·

٣ ـ هناك تعاون وثيق بين أجهزة الحكومة ومنشآت الأعمال ، إذ تعتمد الحكومة فى تنفيذ مشروعاتها على المنشآت السعودية أولا ، فاذا لم تستطع أسندت الحكومة تلك المشروعات لمنشآت أجنبية · ونظرا لأن خطة التنمية تحوى العديد من المشروعات فان ما يجنيه قطاع الأعمال من المشروعات الحكومية أمر عظيم ·

٤ ـ يعترض رجال الأعمال على تفشى ظاهرة اشتغال موظفى الحكومة وبخاصة كبارهم بالأعمال إلى جانب عملهم الحكومى ، وبالرغم من أن سياسة الدولة هى حرية العمل لأى مواطن ، بمعنى أنه يجوز للفرد أن يعمل عملين أو أكثر وفقا لما تمليه عليه مصلحته وتتيحه له طاقاته ، فان هذه الحرية سلاح ذو حدين ، إذ أنها تسمح للموظف الحكومى الكبير باستغلال سلطاته الحكومية لمصلحته الشخصية كما تسبب منافسة غير متكافئة بين المنشآت التى يملكها أو يسهم فيها موظفون وتلك التى يملكها مواطنون إلى تفشى الرشوة إلى جانب المحسوبية ، الأمر الذى ينبغى للدولة أن تتنبه إليه قبل فوات الأوان ·

٥ ـ يرى رجال الأعمال أنه قد آن الأوان لتدخل حكومى أكثر ، يضمن إستقرار الأعمال ويراقب الانحرافات ، ويحقق العدالة المطلقة بين المشتغلين بالأعمال ، ويحافظ على حقوق الجمهور ·

## ثانيا : دور وزارة التجارة :

نظرا لأن وزارة التجارة هى أوثق الوزارات صلة بقطاع الأعمال · وهى التى تشرف عليه مباشرة من خلال أجهزتها ، فقد أجرينا استقصاء بين المسئولين عن أجهزة هذه الوزارة على مستوى مديرى الادارات ، لكى نتعرف على الخدمات التى تقدمها الوزارة لمنشآت الأعمال ، وطبيعة العلاقة القائمة بين الطرفين ، وخرجنا من ذلك بالعرض التالى الذى نبوبه فى ثلاث موضوعات ، هى تنظيم التجارة ، وأنظمة العمل ،

وواجبات التجار . ومن خلال وثنايا ذلك العرض تتبين العلاقة بين أجهزة الدولة ومنشآت الأعمال فى المملكة .

## ١ ـ تنظيم التجارة :

كانت المسائل التجارية من أوائل الموضوعات التى صدرت فيها الأنظمة بعد دخول المغفور له جلالة الملك عبد العزيز الحجاز سنة ١٣٤٣ هـ وفى عهد المملكة الحجازية صدر نظامان هامان للتجارة هما نظام المجلس التجارى لسنة ١٣٤٥ ونظام الأوراق التجارية .

### أ ـ نظام المجلس التجارى لسنة ١٣٤٥ هـ

وقد أصبح هذا النظام « الباب الثالث » من نظام المحكمة التجارية لسنة ١٣٥٠ هـ ( المواد ٤٣٢ ـ ٥٨٧ ) ويتكون من أربعة أبواب فى :

- التجارة البرية .
- التجارة البحرية .
- أصول المحاكمات التجارية .
- تعرفة الخرج .

ومن أهم ملاحظات المسئولين بالوزارة على هذا النظام ، أنه منقول عن القوانين التجارية العثمانية .

### ب ـ نظام الأوراق التجارية :

وقد صدر هذا النظام بالمرسوم الملكى رقم ٣٧ فى ١١/١٠/١٣٨٣ هـ ويتكون من ثلاثة أبواب :

- فى الكمبيالة .
- فى السند لأمر .
- فى الشيك .

وجميع الأحكام المنصوص عليها فى هذا النظام لا تخرج على القواعد العامة فى الفقه الاسلامى . ثم صدرت نظم أخرى تهم قطاع الأعمال وتنظمه منها ما يلى :

### ١ ـ نظام الشركات لسنة ١٣٨٥ هـ

وتتمثل الخلفية التاريخية لهذا النظام فى تلك النهضة الحديثة التى أخذت المملكة بأسبابها ، وشملت كافة نواحى الحياة منذ عهد جلالة المغفور له الملك عبد العزيز ، وما تبع ذلك من ازدهار التجارة ، والازدياد الكبير فى المشروعات العمرانية الضخمة مثل شق

الطرق ، وإنشاء المطارات ، وإقامة السدود والمنشآت الحكومية والأهلية ٠٠ ومع كثرة هذه الأعمال وجسامة تبعاتها ، بدت حاجة الأفراد ملحة إلى تضافر جهودهم وتجميع طاقاتهم فى العمل والانتاج ، وإنشاء الشركات التى تتوافر لديها الكفاءات المالية والفنية والادارية فى مواجهة تلك التبعات ، وكان من نتجية ذلك أن قفز عدد الشركات فى بضع سنوات من بضع عشرات إلى بضع مئات وهى لاتزال فى إزدياد مضطرد ٠

ويتكون نظام الشركات من خمسة عشر بابا كالآتى :

١ ــ الأحكام العامة ٠
٢ ــ شركة التضامن ٠
٣ ــ شركة التوصية البسيطة ٠
٤ ــ شركة المحاصة ٠
٥ ــ شركة المساهمة ٠
٦ ــ شركة التوصية بالأسهم ٠
٧ ــ الشركات ذات المسئولية المحدودة ٠
٨ ــ الشركة ذات رأس المال القابل للتغيير ٠
٩ ــ الشركة التعاونية ٠
١٠ ــ تحول الشركات واندماجها ٠
١١ ــ تصفية الشركات ٠
١٢ ــ الشركات الأجنبية ٠
١٣ ــ العقوبات ٠
١٤ ــ هيئة حسم المنازعات التجارية ٠
١٥ ــ أحكام ختامية ٠

ونصت المادة الأخيرة من النظام على أن تلغى جميع الأحكام التى تتعارض مع أحكام هذا النظام ، وبذلك فقد حل هذا النظام محل الفصل الثانى من الباب الأول من نظام المحكمة التجارية لسنة ١٣٥٠ هـ السابق الاشارة إليه ٠ وعلى كل حال فان كل أنواع هذه الشركات معروفة فى الفقه الاسلامى ٠

## ٢ ــ نظام الغرفة التجارية فى سنة ١٣٦٥ هـ

وهو لا يخرج عن نظام الغرف التجارية المعروف فى أنحاء العالم ٠

## ٣ ــ نظام السجل التجارى ولائحته التنفيذية فى سنة ١٣٧٥ هـ

وقد صدر به قرار مجلس الوزراء رقم ٥٤ فى ١٤/١٠/١٣٧٥ هـ وسوف نشير إليه فيما بعد ٠

٤ ـ نظام تسجيل العلامات الفارقة

وقد صدر بالأمر السامى رقم ٧٧٦٢ بتاريخ ١٣٥٨/٧/٢٨ هـ وهو يقضى بحماية العلامات والأسماء التجارية للسلع والمنشآت متى نشرت فى جريدة أم القرى ولم يتقدم أحد بالاعتراض عليها خلال ستة أشهر من تاريخ النشر ٠

٥ ـ نظام حماية وتشجيع الصناعات الوطنية

وقد صدر سنة ١٣٨٠ هـ ويقوم بحماية الصناعة الوطنية وتشجيعها عن طريق الحد من إستيراد السلع المنافسة برفع الرسوم الجمركية عليها ، أو عن طريق ما تقدمه الدولة من دعم لبعض الصناعات ، وما تقدمه من تيسيرات تجعل تكلفة الانتاج قليلة نسبيا ٠

٦ ـ نظام مكافحة الغش التجارى

وقد صدر بالمرسوم الملكى رقم ٤٥ وبتاريخ ١٣٨١/٨/١٤ هـ وهو يتعلق بالبيانات التجارية والرقابة على الموازين والمكاييل والدمغات وما إلى ذلك ٠

٧ ـ نظام مراقبة البنوك :

وقد صدر بالمرسوم الملكى رقم ٥/٢ بتاريخ ١٣٨٦/٦/٢٢ هـ وهو يتيح لوزارة التجارة ووزارة المالية ومؤسسة النقد العربى السعودى حق الرقابة على البنوك أو فروعها التى تنشأ بالمملكة ٠

٢ ـ أنظمة العمل :

لو حاولنا أن نتتبع جذور نظام العمل فى المملكة العربية السعودية لوجدنا أن المبادرة التشريعية العمالية الأولى فى المملكة تتضح فى النظام الذى صدر فى عام ١٣٥٦ هـ والخاص بتعويضات اصابات العمل ، وقد أطلق عليه نظام تعويض عمال المشاريع الصناعية والفنية ، وهو النظام الذى صدر بموجب الأمر الملكى رقم ٨/٤/٤ فى ١٣٥٦/٧/١٨ هـ ٠

والواقع أنه أول نظام اهتم بالعمال العاملين لدى الشركات الاستثمارية التى كانت تقوم بأعمال التنقيب واستخراج البترول والمعادن وكانت هذه هى البداية لمزيد من الاهتمام بشئون العمل والعمال فى المجتمع السعودى ٠

ونتيجة للاهتمام المتزايد صدر بعد فترة « نظام العمل والعمال لعام ١٩٦١ » بموجب الأمر الملكى رقم ٥٣٢٣ بتاريخ ١٩٦١/٤/١٣ هـ واختص بالعمال فى المشاريع الصناعية وأخذت بوادر الانتعاش طريقها فى كثير من المجالات ، فصدر نظام العمل

والعمال لسنة ١٣٦٦ هـ بموجب أمر ملكى بتاريخ ١٣٦٦/١١/٢٥ هـ وكان أكثر شمولا من الأنظمة التى سبقته وأدخلت المملكة عدة تعديلات واضافات طوال فترة امتدت حوالى ربع قرن · وأدرك المسئولون أن نظام العمل لعام ١٣٦٦ هـ لم يعد يناسب التطور والنهضة الشاملة والمتكاملة فى المملكة ، فقامت وزارة العمل والشئون الاجتماعية بدور هام فى ذلك ونتيجة لدراساتها صدر نظام العمل والعمال السعودى لعام ١٣٨٩ هـ بموجب المرسوم الملكى رقم م/٢١ وبتاريخ ١٣٨٩/٩/٦ هـ وعمل به إعتبارا من ١٣٨٩/٩/١٩ هـ الموافق ١٩٦٩/١١/٢٨ م ·

ويتكون النظام من الموضوعات الآتية :

١ ــ أحكام عامة ·
٢ ــ العقود والعمال الذين يسرى عليهم النظام ·
٣ ــ العمال والأشخاص الذين لا يسرى عليهم ·
٤ ــ عقد العمل ·
٥ ــ مكافآت العطلة والتأهيل المهنى للعاجزين ·
٦ ــ واجبات أصحاب العمل ·
٧ ــ عقد العمل البحرى ·
٨ ــ حماية الأجور ·
٩ ــ الوقاية والخدمات الاجتماعية ·
١١ ــ إنشاء مؤسسات جديدة ·
١٢ ــ تشغيل الأحداث والنساء ·
١٣ ــ لجان العمل وتسوية الخلافات ·
١٤ ــ العقوبات الجزائية ·
١٥ ــ أحكام ختامية ·

### ٣ ــ واجبات التجار :

اهتم النظام السعودى بواجبات التجار طبقا للشريعة الاسلامية وبصورة تتفق وما لواجبات التاجر من الأهمية فى الحياة العملية فنجد الآتى :

#### ١ ــ الالتزام بمبادىء الشريعة :

تؤكد نصوص نظام المحكمة التجارية على أنه يجب على كل تاجر أن يسلك فى كل أعماله التجارية بدين وشرف فلا يرتكب غشا أو تدليسا ، ولا نصبا ولا غررا ولا نكثا ولا شيئا مما يخالف الدين والشرف بوجه من الوجوه ، وإذا فعل ذلك استحق الجزاء الرادع بمقتضى العقوبات الواردة فى النظام ، وهذا يدل على معنى جليل ، وعلى أن النظم قائمة

على أساس من الشريعة الاسلامية السمحاء مع ضمان حسن التطبيق عن طريق العقوبات المفروضة للمخالف ·

**٢ ــ امساك الدفاتر التجارية الالزامية :**

يلتزم التاجر بامساك عدد من الدفاتر المحاسبية الالزامية وهى :

أ ــ دفتر اليومية ·
ب ــ دفتر الكوبية ·
جـ ــ دفتر الجرد ·
د ــ دفتر التوثيق ·

وهذه الدفاتر يجب أن تكون منتظمة ، ويجب على التاجر أن يقوم بالآتى :

أن يسجل فى المحكمة دفاتره قبل استعمالها عن طريق ختم كل صفحة بالعلامة الخاصة بالمحكمة ، وكذا نهاية الدفتر ·

وبالنسبة لدفتر اليومية والجرد يشترط أن ترقم كل صحائف الدفتر بأرقام مسلسلة وألا يكون الدفتر قد مسح أو حك ، وأن تخلو كل صحائفه من كل فراغ أو بياض أو تحشية ·

أما جزاء إهمال التاجر عن عدم امساك الدفاتر فانه فضلا عن عدم صلاحية دفاتره أمام المحكمة المختصة فى المرافعات فانه يعد قد أخل بواجب الأمانة والشرف ·

**٣ ــ القيد بالسجل التجارى :**

وقد أدخل هذا النظام بقرار مجلس الوزراء الصادر فى ١٤/١٠/٧٥ هـ وهو الطريقة الرسمية التى تحدد الصورة التجارية لمركز كل تاجر عن طريق ما يثبته فى السجل من بيانات ومعلومات متعلقة بالنشاط الذى يزاوله ، وما يستجد من التغيير والتبديل والحذف والاضافة · ويسرى القيد فى السجل على التجار والشركات سواء أكانت مدنية أم تجارية وسواء أكان التاجر سعوديا أو أجنبيا أو الشركة سعودية أو أجنبية · وسواء كان مركزها الرئيسى بالمملكة أو اقتصر نشاطها على فرع أو وكالة بالمملكة · والأماكن التى توجد بها مكاتب السجل هى : الرياض وجدة ومكة المكرمة والمدينة المنورة والطائف والدمام والظهران وجيزان ·

## سياسات الدولة ذات العلاقة بمنشآت الأعمال

فى سنتى الخطتين الأولى والثانية انتهجت الدولة سياسة تشجيع القطاع الخاص المحلى والأجنبى على السواء ، لزيادة استثماراته فى المشاريع التجارية والصناعية المربحة ، ووضعت النظم المشجعة ، والاجراءات المبسطة ، والكثير من الحوافز المادية

وغيرها مما كان له أطيب الأثر فى تجاوب القطاع الخاص معها ، وفيما يلى شرح لبعض السياسات التى تعطى صورة صادقة لعلاقة الدولة بقطاع الأعمال فى المملكة العربية السعودية ، وهى السياسات الخاصة بموضوعات ·· إطراد النمو الاقتصادى والاجتماعى ، والسياسات المالية ، والسياسات النقدية والمصرفية ، والسياسات الصناعية ، والسياسة الزراعية ، وسياسات التجارة والخدمات ، وسياسة العمالة ·

**أولا : إطراد النمو الاقتصادى والاجتماعى :**

تعتبر المالية العامة ، كما هى الحال فى سائر البلدان الأخرى أحد أهم المؤشرات فى معرفة درجة النمو الاقتصادى والاجتماعى للمملكة العربية السعودية ·

وتعمل الدولة على أساس سياسة من شأنها اطراد النمو الاقتصادى والاجتماعى بصفة عامة · وقد تمكنت الحكومة بفضل ارتفاع مدخلاتها من عائدات الزيت ــ من إعداد وتنفيذ الخطط التى تستلزم إنفاقا هائلا لتطوير كثير من مشاريع التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ومشاريع التجهيزات الأساسية ، دون ان تعانى الميزانية العامة من وطأة الديون ·

وقد حافظت ميزانيات الدواة على مستوى متواضع حتى عام ١٢٩٤/٩٣ هـ ، ١٣٩٥/٩٤ هـ ( ١٩٧٥/١٩٧٤ م ) تضاعفت مدخلات الدولة إلى أربعة أضعاف وجاءت هذه الزيادة فى وقت قصير لم تمكن الدولة من زيادة حجم إنفاقها على مشاريع مناسبة لتعادل بين الانفاق والدخل مما أدى إلى حدوث فائض احتياطى فى الميزانية لهذا العام ·

وفى عام ١٣٩٦/١٣٩٥ هـ إكتملت دراسة الخطة الخمسية الثانية ووضعت موضع التنفيذ ، وكان حجم تكاليفها أعلى حجم فى تاريخ الدولة ، إذ بلغت تقديراتها ١١٠٩٣٥ مليون ريال ·

وعلى ذلك يمكن القول أن النمو الاقتصادى والاجتماعى فى البلاد قد تطور تطورا كبيرا ، تعبر عنه ميزانية الدولة التى تضاعفت فى الفترة من ٩٤/٩٣ حتى ١٣٩٦/٩٥ هـ ( أى خلال عامين فقط ) خمس مرات ·

**ثانيا : السياسات المالية :**

نتناول السياسة المالية للمملكة العربية السعودية من ثلاث زوايا ، هى الضرائب وقواعدها وما يتصل بتأمين مشتريات الحكومة ، وما تمنحه من دعم مالى للشركات كى تتمكن من توزيع الأرباح ·

**( ١ ) الضرائب :**

تمتاز المملكة العربية السعودية بنظم ضريبية على درجة كبيرة من المرونة واليسر بالاضافة إلى صغر حجم فئة الضريبة على الشركات ·

والضرائب فى المملكة العربية السعودية ثلاثة أنواع هى الزكاة ( إن جاز أن تسمى ضريبة ) والضريبة على الأعمال التجارية والرسوم الجمركية ٠

وفيما يلى نبذة عن النوعين الآخرين :

## ( أ ) الضريبة على الأعمال التجارية :

يعرف نظام الضرائب الشركة بأنها كل مشاركة أو شركة تهدف بصورة أساسية إلى تحقيق ربح مادى وتشمل دخول الشركات الخاضعة للضريبة مايلى :

أ ــ أرباح الشركات الأجنبية ٠

ب ــ حصص المساهمين غير السعوديين فى أرباح الشركات التى يساهمون فيها ٠

جـ ــ كل حصص الشركاء الموصين غير السعوديين فى صافى أرباح مؤسسات الأعمال المشتركة ٠

وعند حساب صافى أرباح الشركات يجب خصم كل التكاليف والمصروفات ٠٠ المعتمدة بما فيها الخسائر والاستهلاكات وشريطة أن تلتزم الشركات بطريقة موحدة فى حساب الاستهلاكات فى كل سنة على أن تضاف الأرباح الرأسمالية إلى صافى أرباح الشركة ٠

وفيما يلى الشرائح الضريبية المتبعة حاليا ونسبة الضريبة المستحقة عليها ٠

| صافى الربح ( بالريال السعودى ) | الفئة الضريبية |
|---|---|
| ١٠٠٠٠٠ | ٢٥ ٪ |
| ١٠٠٠٠١ ــ ٥٠٠٠٠٠ | ٢٥ ٪ |
| ٥٠٠٠٠١ ــ ١٠٠٠٠٠٠ | ٤٠ ٪ |
| أكثر من ١٠٠٠٠٠٠ | ٤٥ ٪ |

أما الشركات العاملة فى إنتاج البترول ومشتقاته ، فيتم حساب الضريبة المستحقة على أرباحها وفق فئات أخرى ٠

هذا ويجب أن تقدم كل شركة بيانا بموقفها المالى على النموذج الخاص بذلك إلى مصلحة الزكاة والدخل وأن تقوم بتسديد الضرائب المستحقة عليها فى تاريخ لا يتجاوز اليوم الخامس عشر من الشهر الثالث فى السنة المالية التالية ، وتتعرض الشركات التى تتأخر عن سداد الضريبة إلى عقوبات توقع عليها ٠

أما الشركات التى تتكون بموجب نظام إستثمار المال الأجنبى ، والتى يشارك فيها رأس المال السعودى بنسبة لا تقل عن ٢٥ ٪ فتعفى من ضريبة الدخل لمدة خمس سنوات من بداية الانتاج ٠

ويحق لدافعى الضرائب ، أفرادا كانوا أو شركات ، والذين يطلب منهم دفع ضرائب إضافية ، أن يتقدموا بالتماس المراجعة إلى اللجنة الابتدائية التى يرأسها أمير

المنطقة التى يتبعون لها أو نائبه وتخضع قرارات هذه اللجنة إلى الاستئناف أمام لجنة الاستئناف التى يتم تشكيلها برئاسة وزير المالية والاقتصاد الوطنى أو من ينوب عنه ·

وعلى اللجنة الابتدائية الوصول إلى قرارها خلال خمسة عشر يوما من تاريخ الالتماس المقدم إليها ، وعلى لجنة الاستئناف أن تصل إلى قرار بخصوص الاستئناف المقدم اليها خلال شهر من تاريخ التقدم به ·

## ( ب ) الرسوم الجمركية :

كان الغرض الأساسى من فرض الرسوم الجمركية على عدد من السلع هو تدعيم موارد الدولة ونظرا لارتفاع دخل الدولة من عائدات البترول فقد انتفى هذا الغرض وفقد جدواه · وتستخدم الرسوم الجمركية التى يتم فرضها على بعض السلع حاليا ضمن إحدى وسائل السياسة الصناعية والاقتصادية ، إذ أنه يمكن تشجيع ( أو تثبيط ) إنتاج الصناعات المحلية عن طريق رفع أو خفض الرسوم الجمركية المفروضة على المستوردات المماثلة ·

وعلى ضوء هذه السياسة ، بالاضافة إلى هدف الحكومة الرامى إلى تخفيف العبء على المواطنين المستهلكين للمنتجات المستوردة والتى بدأت أسعارها فى الارتفاع السريع والمستمر منذ عام ١٣٩٠ هـ ( ١٩٧٠ م ) فقد قامت الحكومة بتخفيض الرسوم الجمركية التى كانت مفروضة من قبل على هذه المنتجات · ومنذ السادس والعشرين من شهر رجب عام ١٣٩٤ هـ ( ١٤/٨/١٩٧٤ م ) ، اتسمت الرسوم الجمركية المطبقة فى المملكة العربية السعودية بالسمات البارزة التالية : ـ

١ ـ تم إعفاء كل المستوردات التى يتضمنها الفصلان الثانى والثالث من النظام الدولى للتعرفة الجمركية الصادر فى ( بروكسل ) من الرسوم الجمركية ، كما تقدم الحكومة إعانة مالية لمستوردات المواد الغذائية والأدوية ·

٢ ـ تم تخفيض الرسوم الجمركية إلى ٣ ٪ ( حسب القيمة ) على السلع التى كانت رسومها الجمركية من قبل تتراوح بين ٥ ٪ و ١٠ ٪ ( حسب القيمة ) ·

٣ ـ خفضت جميع الرسوم الجمركية المفروضة على أنواع المركبات الآلية المختلفة إلى ٣ ٪ ( حسب القيمة ) وقد كانت هذه الرسوم من قبل وهى ١٠ ٪ على الشاحنات والمركبات التجارية ، و ١٥ ٪ لسيارات نقل الركاب ·

٤ ـ لم تعدل الرسوم الجمركية المفروضة على السلع المستوردة على أساس الكمية ( الوحدة ) وفى حقيقة الأمر ، فان الرسوم المفروضة على السلع التى تتدرج تحت هذا البند صغيرة جدا ·

٥ ـ يستمر فرض رسوم جمركية بغرض حماية المنتجات الوطنية بواقع ٢٠ ٪ حسب القيمة على المستوردات التى تنتج مثيلاتها محليا ·

ولمجلس الوزراء سلطة منح هذه الحماية الجمركية لمنتجات الصناعة الوطنية بعد دراسة عدد من الاعتبارات مثل مصلحة المستهلكين وإمكانيات التصنيع فى المملكة ، وتمنح هذه الحماية لفترة محدودة ، وقد ذكر فى موضع آخر من هذا الدليل أن المكائن والمواد الأولية الصناعية تتمتع باعفاء جمركى كامل ٠

**( ٢ ) تأمين مشتريات الحكومة :**

تضمنت القواعد الأساسية لنظام تأمين مشتريات الحكومة ، وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها تفضيل المصنوعات والمنتجات ذات المنشأ السعودى على غيرها من مثيلاتها الأجنبية متى كانت محققة للغرض التى تقرر التأمين من أجله ولو كانت تقل فى المواصفات عن مثيلاتها الأجنبية ٠

ومتى توافرت مصنوعات أو منتجات من هذا النوع جاز شراؤها بالطريق المباشر إن كانت من إنتاج مصنع واحد ، فان تعددت مصانع إنتاجها تعين إجراء مناقصة بينهما على أن تحدد وزارة الصناعة فى كلتا الحالتين السعر المناسب للشراء ٠

ولا تعتبر أية مصنوعات أو منتجات ذات منشأ سعودى ، إلا إذا كانت من إنتاج منشأة صناعية مرخص لها تعمل داخل المملكة ، وقدمت هذه المنشأة شهادة من وزارة الصناعة والكهرباء بأن المواد الأولية المحلية أو اليد العاملة المحلية ساهمت بنسبة مقبولة فى إنتاج هذه المصنعات أو المنتجات ٠

وقد أصدر سمو ولى العهد والنائب الأول لرئيس مجلس الوزراء توجيهات إلى كافة الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة باعطاء الاولويات لمنتجات الصناعة الوطنية ، وحث كافة المسئولين على التقيد التام بما تضمنه قرار مجلس الوزراء بهذا الشأن ، والقاضى بأن تلتزم الادارات الفنية بالوزارات والمؤسسات العامة والشركات الاستشارية العاملة مع الدولة عند وضع مواصفات المشاريع بالوزارات والمؤسسات العامة والشركات الاستشارية العاملة مع الدولة باعطاء الأولوية لمنتجات الصناعة الوطنية ٠ وقد كان ذلك على أثر ما رفعه وزير الصناعة والكهرباء إلى سموه من أن الوزارة لاحظت بعض حالات تقوم بها الشركات الاستشارية من وضع مواصفات لمنتجات أجنبية رغم وجود منتجات وطنية لاتقل جودة عنها ٠٠ وما لاحظته الوزارة من عدم الاستفادة من النص بالشراء المباشر من المصانع الوطنية ٠

**( ٣ ) الدعم المالى للشركات :**

بناء على طلب من وزير الصناعة والكهرباء ، وافق مجلس الوزراء على تقديم دعم مالى من الدولة إلى شركة ( سافكو ) للسماد حتى تتمكن من توزيع الأرباح على المساهمين بنسبة ١٥ ٪ من قيمة الأسهم ، وقد كان هذا الدعم من المجلس نتيجة لتدنى أسعار السماد فى الأسواق العالمية ، الأمر الذى عرض مصانع السماد فى مختلف بلدان العالم

للعديد من الصعوبات ، كذلك إتخذ هذا الاجراء من جانب الحكومة تشجيعا جديدا للصناعات الوطنية ، وصار ذلك مبدأ يمكن إتباعه فيما بعد ·

**ثالثا : السياسات النقدية والمصرفية :**

إستمرت حركة النشاط والتوسع فى القطاع النقدى والمصرفى بسبب الزيادة ·· المستمرة فى الانفاق الحكومى وقد زاد حجم وسائل الدفع ( النقود المتداولة خارج البنوك التجارية + الودائع تحت الطلب ) إلى أكثر من الضعف ، وفى نفس الوقت زاد حجم الودائع تحت الطلب عن حجم النقود المتداولة خارج البنوك وكانت هذه ظاهرة صحية تدل على تطور فى التعامل المصرفى ·

وتعمل الدولة على تنمية القطاع المصرفى وتيسير تمويل المنشآت والأفراد · وفيما يلى معالم القطاع المصرفى وما يحتويه من بنوك ومنشآت مالية لها أثرها فى نشاط قطاع الأعمال ، وهى البنوك التجارية ومعهد التدريب المصرفى · وبرامج تمويل المقاولين ، والمؤسسة السعودية للاستثمارات المصرفية والمصرف السعودى العالمى ، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ·

**( ١ ) البنوك التجارية :**

أشار التقرير السنوى لمؤسسة النقد العربى السعودى ــ التى تعد بمثابة المصرف المركزى للمملكة ــ لسنة ١٣٩٨ هــ ــ ١٩٧٨ م ، إلى أثر التوسع فى النشاط الاقتصادى والتشجيع الذى توليه مؤسسة النقد للبنوك التجارية لحثها على زيادة انتشار فروعها وتحسين خدماتها وهذه البنوك حتى نهاية ١٩٧٦ م هى :

**أ ــ البنوك المحلية :**

البنك الأهلى التجارى ومركزه جده ، وفروعه :

بمكة ( أربعة فروع ) والمدينة وجده ( أربعة فروع ) والطائف وينبع والرياض ( خمسة فروع ) وبريده وعرعر وتبوك ( فرعان ) وحائل وطريف والدمام والخبر والظهران ( مكتب فرعى ) والهفوف وأبها وبلجرشى وجيزان ونجران وخميس مشيط والقريات ( ٢٢ فرعا ) ·

بنك الرياض ومركزه جده وفروعه :

بمكة والمدينة والرياض ( ٣ فروع ) وجدة ( ٣ فروع ) والطائف والدمام ( فرعان ) والخبر والقطيف والهفوف ورأس تنورة ورأس الخفجى وميناء سعود وتبوك وسكاكا ( الجوف ) وخميس مشيط ( فرعان ) وعنيزة وحرض والخرج والرس والمبرز وبريدة ( فرعان ) وحلة عمار وبيشة والزلفى والجبيل ( ٣٢ فرعا ) ·

ب ـ البنوك العربية :

البنك العربى ومركزه جدة وفروعه :
بمكة والرياض والدمام والخبر والقطيف ( ٦ فروع ) ·
بنك لبنان والمهجر ومركزه جده ·
بنك القاهرة ومركزه جده وله فرعان آخران بالرياض والخبر ·

ج ـ البنوك الأخرى :

بنك هولندا العام ومركزه جده وفرعاه بالدمام والخبر ·
البنك البريطانى للشرق الأوسط وفرعاه بالدمام والخبر ·
بنك الاندوشين ومركزه جده وفرعه بالخبر ·
فيرست ناشيونال سيتى ومركزه جده وفرعه بالرياض ·
البنك الأهلى الباكستانى ومركزه جده ·
يونيتد بنك ملى إيران ومركزه جده ·

ولقد زادت أرقام الميزانية الاجمالية للبنوك التجارية زيادة مرموقة فقد تضاعفت اكثر من أربعة مرات ونصف خلال السنوات المالية الثلاث المنتهية فى منتصف ١٣٩٨ هـ

وقد بلغ برنامج سعودة البنوك الأجنبية الذى استهدف تدعيم الجهاز المصرفى لزيادة قدرته على تلبية احتياجات البلاد الانمائية مرحلة حاسمة حيث تم سعودة البنوك الأتية :

ـ البنك الأهلى الباكستانى ·
ـ بنك هولندا العام ·
ـ بنك الاندوشين والسويس ·
ـ البنك البريطانى للشرق الأوسط ·

وأصبحت الآن تعمل تحت أسماء جديدة هى :
ـ البنك السعودى الفرنسى ·
ـ البنك السعودى البريطانى ·
ـ البنك السعودى الهولندى ·

وكان من أثر الدعم الذى توليه المؤسسة لكافة البنوك التجارية الوطنية وحثها على فتح مزيد من الفروع لتلبية احتياج الاقتصاد النامى إلى الخدمات المصرفية ان ·· ازداد عدد هذه الفروع كما هو موضح من قبل ، بل قد تم افتتاح فرعا ١٧ جديدا خلال العام المالى ١٣٩٨/١٣٩٧ ( ١٩٧٨ ) هذا العدد يعادل عدد الفروع التى فتحت خلال السنوات المالية الثلاث السابقة · وبهذا بلغ مجموع عدد فروع

ومكاتب البنوك العاملة فى المملكة ١١٠ فرعا ومكتبا حتى منتصف عام ١٣٩٨ هـ ٠٠ باستثناء الفروع الموسمية التى تعمل خلال موسم الحج لخدمة الحجاج ٠

**( ٢ ) معهد التدريب المصرفى :**

أنشأت مؤسسة النقد العربى السعودى معهد التدريب المصرفى عام ١٣٨٥ هـ ( ١٩٦٥م ) بهدف تدريب الكوادر المصرفية ويستقدم هذا المعهد الخبراء من الخارج للنهوض بمستوى العاملين بالقطاع المصرفى حتى يساير ذلك القطاع أحدث ما وصل اليه العصر الحديث من تكنولوجيا وأساليب مصرفية مستحدثة ٠

**( ٣ ) برنامج تمويل المقاولين :**

انشىء هذا البرنامج بموجب قرار مجلس الوزراء رقم ٤٧ بتاريخ ٢٥/١/١٣٩٤ هـ وتديره لجنة خاصة به ، ورأسماله ٥٠ مليون ريال قابلة للزيادة ٠ وأغراضه منح المقاولين السعوديين قروضا بدون فوائد لتمويل الشراء للمواد الأساسية التى يحتاجونها وذلك وفقا لنظام اعتمادات المقاولين المعروف فى العمليات المصرفية ٠

**( ٤ ) المؤسسة السعودية للاستثمارات المصرفية :**

أنشئت هذه المؤسسة بموجب مرسوم ملكى صادر فى عام ١٣٩٦ هـ ( يونيو ١٩٧٦ م ) بغرض تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل ، للأفراد والمؤسسات لتمكينها على وجه الخصوص من تمويل المشاريع الجديدة فى قطاعى الزراعة والصناعة والقطاعات الاقتصادية الأخرى ٠

وبلغ رأسمال هذه المؤسسة ٣٠ مليون ريال ، تم دفع نصفها عند الانشاء وطرحت نسبة ٣٦ ٪ من رأس المال الكلى للاكتتاب العام و ١٤ ٪ تدفعها المؤسسات المصرفية السعودية والأجنبية وقد ساهمت فى رأس مال البنك المؤسسات السعودية التالية :

- البنك الأهلى التجارى ٠
- بنك الرياض ٠
- بنك الجزيرة ٠
- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

أما المؤسسات الأجنبية والتى دفعت ٣٥ ٪ من رأس المال فهى :

- مؤسسة تشيس مانهاتن المصرفية لما وراء البحار ٠
- البنك الصناعى اليابانى ٠
- شركة جى ٠ هنرى شرود ارفاق وشركاه المحدودة ( بريطانية ) ٠
- وشركة البنك التجارى ( كومبر زبانك أى جى ) الالمانية الغربية ٠

وقد تم الاتفاق على أن تقوم مؤسسة تشيس مانهاتن المصرفية ، والتى تملك ٢٠ ٪ من رأس المال بادارة وتشغيل المؤسسة للخمس سنوات الأولى ، ويتكون مجلس إدارة المؤسسة من عشرة أعضاء ، سبعة منهم يمثلون الشركاء السعوديين وإثنان من مؤسسة تشيس مانهاتن ، وواحد يمثل المؤسسات الأجنبية الأخرى ٠

**( ٥ ) المصرف السعودى العالمى :**

انشىء هذا المصرف فى ١٣٩٥ هـ ( ١٩٧٥ م ) برأس مال قدره ٢٥ مليون جك ومركزه الرئيسى لندن بانجلترا ويقوم بالأعمال المصرفية التجارية ، وهو يركز أعماله على التعاون مع البنوك المساهمة فى رأس ماله وفى تطوير وتنمية العلاقات التجارية مع الشركات التى تتعامل وتستثمر أموالها فى دول الشرق الأوسط وخاصة المملكة العربية السعودية ٠ وأكبر المساهمين فى هذا البنك هو مؤسسة النقد العربى السعودى إذ ساهمت بمبلغ ٥٠ ٪ من رأس ماله بينما ساهم البنك الأهلى التجارى وبنك الرياض بمبلغ ٢,٥ ٪ لكل منهما أما باقى الأسهم ومقدارها ٤٥ ٪ فقد ساهمت فيها ٦ بنوك أجنبية ٠

**( ٦ ) المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية :**

أنشئت هذه المؤسسة بموجب مرسوم ملكى صادر عام ١٣٨٩ هـ ( ١٩٦٩ م ) وتستثمر المؤسسة أموالها فى الشركات العامة المحدودة الناجحة ، ولهذا أصبحت هذه المؤسسة أحد مصادر التمويل الهامة لقطاع الأعمال ٠

**رابعا : السياسات الصناعية :**

تتلخص السياسات الصناعية المقررة فى المملكة العربية السعودية ، فى العمل على تطوير المشروعات الصناعية بصفة مستمرة وتقديم الحماية لها ، وتشجيع الصناعات التحويلية فى القطاع الخاص ، ونستعرض فيما يلى كلا من هذه الصناعات ، ثم نتبع ذلك بحصر للمؤسسات الحكومية المعنية بتنمية القطاع الصناعى ٠

**( ١ ) تطوير المشاريع الصناعية :**

بلغ مجموع ما منحته الدولة من تراخيص صناعية للمستثمرين الصناعيين ٣٩٠ ـ ترخيصا حتى نهاية عام ١٣٩٣/١٩٧٣ م كما بلغ مجموع رؤوس الأموال المقدر استثمارها فيها ٨٨٩ مليون ريال ٠ وقد تطورت هذه الأرقام تطورا كبيرا فى السنوات الأخيرة بفضل زيادة عائدات البترول والتى أدت إلى ارتفاع حجم الأموال القابلة للاستثمار فى مختلف المجالات ، وبفضل الحوافز التى وضعتها الحكومة لتشجيع القطاع الخاص للدخول فى مجال التصنيع مثل إنشاء صندوق التنمية الصناعية السعودى ، وبفضل الحوافز الموجودة من قبل ٠

وقد كان تجاوب القطاع الخاص مع هذه الحوافز كبيرا ، فقد بلغ عدد التراخيص التى منحت لقطاع الصناعات التحويلية غير البترولية حوالى ٥٠٣ ترخيصا بلغ إجمالى رؤوس أموالها ٤٣٨٧ مليون ريال خلال السنوات الثلاثة التى تلت عام ١٣٩٣ هـ — ١٩٧٣م ٠

ويوضح الجدول التالى عدد المصانع المرخصة فى مختلف الأنشطة الصناعية لهذا القطاع ، وتفاصيل رؤوس الأموال المستثمرة حتى نهاية عام ١٣٩٦ هـ ٠

## التوزيع النسبى لعدد المصانع المرخصة ورؤوس أموالها وعدد عمالها

| رقم التصنيف الصناعى | النشاط الصناعى | عدد الوحدات الصناعية | | راس المال المرخص | | عدد العمال | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | العدد | ٪ | بالمليون | ٪ | العدد | ٪ |
| ٣١ | صناعة الأغذية والمشروبات والتبغ | ١١٢ | ١٢,٥ | ٣٩٧ | ٧,٥ | ٤٩٧٣ | ١٠,٣ |
| ٣٢ | صناعة النسيج والملابس الجاهزة والصناعات الجلدية | ٢٥ | ٢,٨ | ٨٧ | ١,٦ | ١٥١٤ | ٣,٢ |
| ٣٣ | صناعات منتجات الأخشاب والأثاث الخشبى | ٣٩ | ٤,٣ | ١٣٩ | ٢,٦ | ٢١٢٠ | ٤,٤ |
| ٣٤ | صناعة الورق ومنتجاته والطباعة والنشر | ٦٠ | ٦,٧ | ١٥١ | ٢,٩ | ١٨٠١ | ٣,٧ |
| ٣٥ | الصناعات الكيماوية والبترولية وصناعة الفحم والمطاط والبلاستيك | ١١٥ | ١٢,٨ | ٧٦٦ | ١٤,٥ | ٥٢٤٥ | ١٠,٩ |
| ٣٦ | الصناعات غير المعدنية ومنتجاتها | ٢٩٠ | ٣٢,٣ | ٢٩٧١ | ٥٦,٣ | ٢٠٤٥٩ | ٢,٥ |
| ٣٧ | الصناعات غير المعدنيه ومنتجاتها | ٣٠ | ٣,٣ | ٣١٣ | ٦,٠ | ٢٣٤٨ | ٤,٩ |
| ٣٨ | الصناعات المعدنية ومنتجاتها وصناعة المكائن والمعدات | ٢١٩ | ٢٤,٤ | ٤٣٦ | ٨,٣ | ٩٣٥٩ | ١٩,٥ |
| ٣٩ | صناعة تحويليه أخرى | ٨ | ٠,٩ | ١٦ | ٠,٣ | ٣٠٤ | ٠,٦ |
| | الاجمالى | ٨٩٨ | ١٠٠,٠ | ٥٢٧٦ | ١٠٠ | ٤٨١٢٣ | ١٠٠ |

وفى عام ١٣٩٦/٩٥ هـ وهو العام الأول للخطة الثانية تم الترخيص لـ ٢٧٩ مشروع صناعى برأس مال إجمالى بلغ ٣٨٧٥ مليون ريال ومن بين هذه المشاريع يوجد ٧٢ مشروعا مشتركا بين المستثمرين الوطنيين والأجانب ·

وتحرص الحكومة على أهمية تنفيذ القطاع الخاص للمشاريع التى يتم ترخيصها ، ولذلك فقد الغت عددا من التراخيص التى لم يقم أصحابها بتنفيذ مشاريعها منذ وقت طويل بدون إبداء أسباب معقولة ·

## ( ٢ ) حماية المنشآت الصناعية :

بناء على ما طلبه وزير المالية والاقتصاد الوطنى فيما يختص بتعديل التعريفه الجمركية بغرض حماية الصناعات الوطنية ، إستنادا إلى نص الفقرة ثانيا من المرسوم الملكى رقم م/٩ وتاريخ ١٣٩٣/٤/٦ هـ والتى تنص على « يجوز بقرار مجلس الوزراء تعديل فئات الرسوم الجمركية لغرض حماية وتشجيع الصناعات والمنتجات المحلية ، وذلك بناء على اقتراح وزير المالية والاقتصاد الوطنى ووزير الصناعة والكهرباء ، بعد دراسة تجريها لجنة مشكلة من الوزارتين · ويعمل بهذا التعديل من اليوم التالى لنشر القرار بالجريدة الرسمية فان اللجنة المختصة قد رأت إجراء تعديل ، ووافقت الوزارتان ووافق مجلس الوزراء على هذا التعديل ·

وشملت توصيات اللجنة الصناعات الآتية :

( ١ ) صناعة المكيفات الصحراوية ·
( ٢ ) صناعة الحبال ·
( ٣ ) صناعة البويات ·
( ٤ ) صناعة البسكويت
( ٥ ) صناعة المناشف القطنية ·
( ٦ ) صناعة مساحيق الغسيل ( تايد ) ·

وعلى ذلك فقد تم حماية هذه الصناعات بخفض الرسوم الجمركية على مستلزماتها وزيادة الرسوم الجمركية على السلع المنافسة الواردة من الخارج ·

## ( ٣ ) تشجيع الصناعات التحويليه فى القطاع الخاص :

مما يجب ذكره أن كل مجالات قطاع الصناعات التحويلية غير البترولية مملوكة لمؤسسات القطاع الخاص ، فيما عدا ثلاثة مجالات فقط هى :

( ١ ) صوامع الغلال ومطاحن الدقيق والعلف ·
( ٢ ) مصنع الصلب ( بجده )
( ٣ ) مصنع الشركة السعودية للأسمدة ( سافكو ) ·

فهذه مملوكه للقطاع العام الحكومى الذى انشأها ويتولى الاشراف عليها ·

ويتضح من واقع نتائج المسح الصناعى الذى قامت به مصلحة الاحصاءات العامة ومن المعلومات المتوفرة لدى مركز الأبحاث والتنمية الصناعية ، أنه كانت هناك ٩٠٠٠ ـ مؤسسة صناعية عاملة فى المملكة فى عام ١٣٩٣/١٩٧٢ م ويعمل بها حوالى ٣٦٠٠٠ عامل ، وأن ٣٧٣ من هذه الوحدات الصناعية يعمل فى كل منها عشرة عمال فأكثر ، أما باقى الوحدات فتستخدم كل منها أقل من عشرة عمال ٠

وفى العام الختامى لخطة التنمية الأولى ١٣٩٥/٩٤ هـ ( ١٩٧٥/٧٤ م ) أوضحت بعض التقديرات الأولية التى أجراها مركز الأبحاث والتنمية الصناعية أن عدد الوحدات الصناعية العاملة فى هذا القطاع قد قفز إلى ١٠٠٠٠ وحدة تستخدم حوالى ٤٢٠٠٠ عامل ، وهكذا تعمل الدولة بشتى الطرق على التوسع فى المنشآت الصناعية التى تنشط فى مجال الصناعات التحويلية ٠

## خامسا : السياسة الزراعية :

تهتم الدولة بزيادة الرقعة الزراعية وزيادة كفاية الانتاج الزراعى للتربة المستغلة فتدبر الآلآت الزراعية وتهيء السبل لحفر الآبار ( ومن المعروف أن الزراعة فى المملكة تعتمد على الأمطار ) ٠

وتتجه الحكومة نحو دعم وتشجيع المنشآت الزراعية ، وتعمل على تنظيم بيع وصيانة المعدات الزراعية ٠

١ ـ ففيما يتعلق بدعم وتشجيع المنشآت الزراعية فقد منحت الحكومة قروضا لعدد من المشاريع الزراعية والتى تتميز بأنها ذات سمات إقتصادية كبيرة ويكبر حجم الاستثمارات اللازمة لها ٠ وهذه المشروعات هى :

أ ـ مشروع شركة سنابل الالبان :

فقد تقرر منحه قرضا طويل الأجل بمبلغ ٤,٥٥١,٠٠٠ ريال سعودى ٠

ب ـ مشروع المصنع السعودى للألبان :

وتقرر تقديم قرض طويل الأجل للمشروع بمبلغ ٢٧,٧٠٠,٠٠٠ ريال سعودى ٠

جـ ـ مشروع الملوحى للدواجن :

وتقرر منحه قرضا طويل الأجل بمبلغ ٢٦,٨٢٨,٠٠٠ ريال سعودى ٠

د ـ مشروع الوادى لانتاج أمهات الدجاج اللحم :

وتقرر منحه قرضا طويل الأجل بمبلغ ٢٣,٩٦٥,٠٠٠ ريال سعودى ٠

٢ ـ وفيما يتصل بتنظيم بيع الآلآت والمعدات الزراعية وتأمين صيانتها وإصلاحها وتوفير قطع الغيار لها : فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٧٧ بتاريخ ١٣٩٥/١/٢٨ هـ وينص فى المادة الأولى منه على أنه : « لايجوز إستيراد الالات

الزراعية بما فى ذلك مضخات المياه ومحركاتها المستخدمة فى الزراعة إلا من الأنواع التى ترخص وزارة الزراعة والمياه باستعمالها فى المملكة العربية السعودية ، ويجب على وزارة الزراعة والمياه البت فى طلب الترخيص فى خلال شهر من تاريخ تقديم الطلب . وينص كذلك فى المادة الثامنه على أن :

« يتقاضى بائع الآلة الزراعية ربحا أقصاه ( ٢٠ ٪ من قيمتها ) « سيف » ميناء الوصول ، كما يتقاضى من المشترى بالاضافة إلى ذلك مصاريف التنزيل والتحميل والنقل إلى مكان البيع ، ويتفق على مبالغ مقطوعة أو نسب مئوية مقابل هذه التكاليف بواسطة لجنة من وزارة الزراعة ووزارة المالية ووزارة التجارة ويكون ذلك خاضعا لاشراف وتدقيق وزارة الزراعة والمياه .

« أما عن قطع الغيار فيتقاضى البائع ربحا أقصاه ( ٢٥ ٪ ) وتخضع جميع المستندات الخاصة بسعر المنشأة للالة وقطع الغيار وسائر المصروفات والنفقات المذكورة لاشراف وتدقيق وموافقة وزارة الزراعة والمياه » .

وتجعل المادة العاشرة من نفس القرار « لوزارة الزراعة والمياه حق الاشراف التام والمباشر على محلات بيع الآليات الزراعية وقطع غيارها ، والأماكن المخصصة لاصلاحها وصيانتها للتأكد من حسن سير العمل بها . ولها أن تصدر من القرارات والتعليمات لتنظيم العمل فى هذه الأماكن لضمان حسن تنفيذ أعمال الصيانة والاصلاح بما يحقق الغرض المقصود منها » .

وهكذا تعمل الدولة على حماية القطاع الزراعى من كل ما يصيبه بأضرار وتيسر له الحصول على القروض ، وتضمن له توفير الميكنة الزراعية بنفقات معقولة لا إستغلال فيها .

## سادسا : التجارة والخدمات :

تهتم الدولة السعودية بقطاع التجارة والخدمات إهتماما كبيرا . فهى تشجع التجارة الخارجية ولا تضع أية قيود على ممارستها ، وتترك أمرها للعرض والطلب ، فيما عدا تجارة السيارات وإدواتها إذ تضع لها الحكومة بعض القيود التى تحمى المستهلكين من الاستغلال . وفضلا عن هذا فان الدولة تهتم بتدبير المواد الغذائية وتوفير الخبز ، بالسعر الذى يقدر عليه ذو الدخل المحدود ، وأنشأت الشركة السعودية للتموين لتضمن تدبير المواد الغذائية بالقدر الكافى الذى لايعرض البلاد إلى أزمات إستهلاكية فى بعض السلع ، وبالسعر المعقول الذى لا إستغلال فيه .

وفى مجال نقل البضائع والخدمات ، فقد وضع نظام تقسيم الطرق العامة إلى مناطق وتنظيم عمل الشاحنات فيها وبينها وبين البعض ، كما تبدى الدولة إهتماما نحو مد خطوط سكك حديدية جديدة .

وتعنى الدولة بالتجهيزات الأساسية التى تعد خدمات عامة لتنمية وتيسير التجارة والصناعة كالموانىء ، والمطارات وتبدى عناية ملحوظة بالفنادق لتهيئة الراحة للوافدين من رجال الأعمال وغيرهم ·

وفى سبيل إنضباط بعض الخدمات المؤثرة على قطاع الأعمال فقد وضعت الحكومة نظاما لمزاولة بعض المهن كالاستشارات الهندسية والترجمة ·

وفيما يلى نبذة عن كل من هذه الأمور :

## ( ١ ) التجارة الخارجية :

قدرت الزيادة التى طرأت على قيمة واردات المملكة فى عام ١٣٩٤ هـ ( ١٩٧٤ م ) عن العام السابق بحوالى ٨٠ ٪ إذا كانت فى حدود ٨,٥ بليون ريال وصلت ١٤,٦ بليون ريال ، أما فى عام ١٣٩٥ هـ /١٩٧٥ م فقد زادت القيمة الاجمالية للواردات على أساس السيف إلى ٢٧ بليون ريال · وإن دل ذلك على شىء فانما يدل على التوسع الكبير الذى مر به إقتصاد المملكة ، والذى أدى إلى زيادة فى الانفاق الحكومى والفردى ·

وقد بلغ نصيب واردات القطاع الخاص فى عام ١٩٧٥ هـ /١٩٧٥ م حوالى ٦٦,٦ ٪ من الاجمالى المقدر بـ ٢٧ بليون ريال · وتمثل هذه النسبة حوالى ١٨ بليون ريال · أما نصيب الواردات الحكومية والذى بلغ ٨,١ بليون ريال فيمثل ٣٠ ٪ من الاجمالى وقد كان نصيب قطاع البترول حوالى ٩١٥ مليون ريال أى ٣,٤ ٪ من إجمالى الواردات ·

وتشمل التجارة الخارجية للمملكة كافة السلع ولا قيود عليها ، والدولة تشجعها وتعمل على تنميتها تصديرا وإستيرادا ·

## ( ٢ ) قواعد تنظيم تجارة السيارات وإدواتها :

نظمت تجارة السيارات وأدواتها بقرار من وزير التجارة فى عام ١٣٩٦ هـ وهو يقضى بالاتى :

أ ـ يحدد سعر البيع الفورى للمستهلك لجميع أنواع السيارات أيا كانت ماركاتها على أساس السعر الذى تحدده مصلحة الجمارك ولا يجوز لأى شخص أن يبيع سيارة يكون قد إشتراها من أى مصدر من الخارج أو فى السوق المحلية خلال السنة الأولى من تاريخ إستيرادها أو شرائها بسعر يزيد عن السعر المحدد المشار اليه ·

ب ـ يتعين على المستورد لصق السعر المحدد للبيع الفورى على الزجاج الأمامى للسيارة معتمدا من الجهة الجمركية المختصة ·

جـ - لا يجوز أن يتقاضى التاجر ما يزيد على ١٠ ٪ من سعر كل سيارة كعربون نظير الحجز ، بحيث يخصم من السعر المحدد ولا يبدأ الحجز إلا بعد وصول السيارات المستوردة لأحد موانىء المملكة ·

ومن هذا يتضح أن الدولة تعمل على حماية المستهلكين وتساعد رجال الأعمال الشرفاء حتى لا يتعرضوا لمنافسة سعرية ضارة ·

## ( ٣ ) المواد الغذائية والخبز :

تهتم الحكومة بالمواد الغذائية وبصورة خاصة موضوع توفير الخبز ، فتتخذ الاجراءات لتوفيرها فى الأسواق وتعطى للمواد التموينية الأولية فى التفريغ بجميع موانىء المملكة ·

كذلك تهتم الدولة بدعم المخابز وتطويرها ، فقد رصد لها ٥٠ مليون ريال سعودى لتطوير المخابز الاتوماتيكية الحديثة وتشجيعها بحيث تدفع الدولة ٦٠ ٪ من تكاليف شحن وإنشاء مثل هذه المشاريع ·

هذا وفيما يختص بالمواد التموينية بصفة عامة يتم الآتى :

أ - تشدد وزارة التجارة بالتعاون مع وزارة الداخلية ووزارة الشئون البلدية والقروية ، الرقابة على أسعار المؤن التموينية خصوصا المعان منها ، وتقوم بالتعاون مع وزارة المالية والاقتصاد الوطنى بتقديم تقرير شهرى لمجلس الوزراء عن العرض والطلب والأسعار على المواد الرئيسية فى الأسواق لوضع الحلول العاجلة لما قد يحدث بين هذه العوامل من تفاوت ·

ب - تراجع وزارة التجارة قائمة السلع المعانة حسبما يطرأ عليها من تطورات فى السوق وتقترح الحلول السريعة لمعالجتها بما فى ذلك الاستيراد والبيع المباشرين ·

جـ - تقوم وزارة التجارة بدراسة مشروع متكامل لبناء مستودعات للتخزين من أحجام مختلفة ، ومواد جاهزة أو مسبقة الصنع ، فى مدن مختارة من المملكة وتقوم أثناء فترة التشييد بوضع نظام لاستعمال هذه المستودعات ·

د - تقوم وزارة التجارة بمراقبة حركة الاستيراد وتقديم التوصيات اللازمة فيما يتعلق بهذه الحركة ·

هـ - تمنح وزارة التجارة - بقدر الامكان - التراخيص اللازمة لاستيراد الاسمنت السائب دون تعطيل كما تمنح التراخيص اللازمة لاستيراد المواد المشابهة بأساليب تخفف من الضغط على الموانىء ·

و - تقوم وزارة التجارة باتخاذ إجراءات فورية لابراز شركة التموين إلى حيز الوجود وقد وردت هذه الاجراءات كقرارات لمجلس الوزراء وقد أخذت جميعها طريقها نحو التنفيذ ·

( ٤ ) الشركة السعودية للتموين :

بموجب المرسوم الملكى الصادر بناء على قرار مجلس الوزراء رقم ١٢٢٩ فى ١٣٩٦/٧/١٤ هـ تقرر إنشاء « الشركة السعودية للتموين » ومقرها الرئيسى بمدينة الرياض ، ولها فرعان فى كل من جدة والدمام · ولها أن تنشىء فروعا أخرى فى بقية مدن المملكة · ورأسمال الشركة ألف مليون ريال إكتتاب الحكومة به كاملا ويسحب منه حسب الحاجة بقرار من مجلس الادارة ويجوز زيادة رأسمالها بقرار من مجلس الوزراء ·

وهدف الشركة هو الاتجار بالجملة والتجزئة فى المواد الغذائية والسلع الاستهلاكية الأخرى التى يحددها مجلس إدارة الشركة وتوفيرها لجمهور المستهلكين بأفضل الوسائل وبأقل تكلفة ممكنة ·

وقد أكد وزير التجارة إن هذا لا يعنى بحال من الأحوال أى عرقلة للعمل التجارى الذى يقوم به القطاع الخاص لأنه من المتوقع أن يقوم تعاون بين هذه الشركة وبين العاملين فى هذا القطاع ممن يتمتعون بالكفاءة والأمانة ·

وأكد كذلك أن إيمان الدولة بالحرية الاقتصادية فى إطار النظام الاسلامى لايعنى حرية الاستغلال أو الاحتكار أو الجشع من أى شخص كان ·

( ٥ ) نقل البضائع والمهمات :

يقضى نظام النقل العام بالمملكة بأنه على وزير المواصلات أن يقسم الطرق العامة بها إلى مناطق نقل حسب التقسيم الادارى وطبقا لاحتياجات النقل بكل منطقة ، وأن ينظم عمل الشاحنات فيها ، ويحدد قواعد وشروط السير فى هذه المناطق · كما يحدد الوزير القواعد المنظمة للترخيص بنقل البضائع والمهمات بالأجر وفضلا عن ذلك تحدد وزارة المواصلات بالاتفاق مع إدارة المرور السيارات المسموح بها فى النقل العابر فى المدن الكبرى متى كان ذلك ضروريا ولا يجوز مخالفة هذه السيارات المحددة كما لا يجوز تفريغ البضائع والمهمات أو وضعها بالطرق العامة وأرصفتها أو فى أراض غير مبنية أو غير محاطة بأسوار خارجية ·

ويحدد وزير المواصلات الأجور المختلفة لنقل البضائع والمهمات الموحدة القياس وهى بالطن الواحد لمسافة الكيلو متر الواحد ·

وتتولى وزارة المواصلات القيام بأعمال التنظيم والاشراف على قطاع النقل بالمملكة فيما عدا النقل الجوى ، وكذلك التنسيق بين وسائله المختلفة بما يخدم الاقتصاد الوطنى والتنمية ·

وتقوم الوزارة فى سبيل ذلك بالتخطيط لقطاع النقل بالمملكة على مستوى التكامل ، وتعد البحوث والاحصاءات والدراسات الفنية اللازمة لذلك ، وتراجع الاتفاقات الدولية للنقل ، وتشرف على تنفيذها بما يكفل حماية المنشآت الوطنية من شبكة طرق وموانىء

وسكك حديدية وغير ذلك كما أنها تحدد الأجور المختلفة للنقل بجميع وسائله فيما عدا النقل الجوى ، وتشرف على الشركات الملتزمة أو المرخص لها ، ويصدر وزير المواصلات فى سبيل ذلك اللوائح التنظيمية والتنفيذية اللازمة ٠

ولقد إهتمت الدولة علاوة على ذلك بمد الطرق المزدوجة بين المدن الكبرى فى خطوط مستقيمة ما أمكن ، وأقامت الكبارى العلوية لتيسير إنسياب المواصلات ٠ وتعنى بصيانة تلك الطرق والكبارى ، وتراقب حركة المرور والنقل أثناء موسم الحج عن طريق الطائرات العمودية وباستخدام أحدث الأجهزة الالكترونية ٠

## ( ٦ ) خطوط السكة الحديدية :

فى المملكة حاليا خط حديدى واحد هو الذى يربط بين مدينتى الرياض ٠٠ والدمام مارا بمدينتى الخرج والهفوف ويبلغ طوله ٥٨٢ كيلو مترا ٠

وتزمع الدولة مد هذا الخط إلى كل من جدة ومكة والطائف ، كما تنوى ربط المدينه المنورة بهذا الخط فى مرحلة تالية ٠ وقد إنتهت هيئة السكة الحديد بالمملكة من الدراسات الخاصة بذلك ٠

وتطبق الهيئة فئتين من الأسعار على نقل البضائع إحداهما الفئة العامة والتى تطبق على الشاحنات الكبيرة ، والأخرى تطبق على الشاحنات الصغيرة ٠ وتقبل الهيئة مطالبات أصحاب الشاحنات عن ضياع أو تلف حاجياتهم ٠

وبصفة عامة ينتظر لهذه الوسيلة من وسائل النقل مستقبلا زاهرا فى القريب ان شاء الله ٠

## ( ٧ ) التجهيزات الأساسية :

وجهت الحكومة عنايتها إلى التجهيزات الأساسية التى تخدم الأعمال كالموانىء والطيران المدنى حيث تشرف الخطوط السعودية على تسير هذا القطاع بالمملكة ٠ والخطوط الجوية السعودية مملوكة بكاملها للحكومة ٠ ولها ثلاثة خطوط دولية رئيسية وسبعة عشر خطا داخليا ويتكون اسطول السعودية من ١٦ طائرة بوينج وثلاث طائرات من نوع التريستار بخلاف ما يستخدم وتقوم السعودية منذ أول عام ١٣٩٥ هـ بتسيير خدمات الشحن الجوى بين المملكة والدول الأوربية وفضلا عن ذلك فقد أنشأت الحكومة هيئة ملكية تقوم بتنفيذ التجهيزات الأساسية اللازمة لمنطقتى الجبيل وينبع ٠ وتشمل هذه التجهيزات الكهرباء والماء ومشاريع المجارى ومشاريع النقل والموانىء ، وإعداد وتنمية وتدريب القوى العاملة ، ومشاريع التنمية الاجتماعية بهاتين المنطقتين ٠

ولا تألوا الدولة جهدا فى إعداد كافة التيسيرات والخدمات العامة التى من شأنها ان تنهض بقطاع الأعمال ٠

## ( ٨ ) تنظيم الفنادق :

صدر المرسوم الملكى رقم م/٢٧ وتاريخ ١١/٤/١٣٩٥ هـ بناء على قرار مجلس الوزراء رقم ٣٨٤ وتاريخ ٥/٤/١٣٩٥ هـ بنظام الفنادق وأنشأ هذا المرسوم إدارة سميت بادارة الفنادق بوزارة التجارة تقوم بتنفيذ النظام وهذه الادارة تقوم بالأعمال الآتية :

- منح تراخيص الاستثمار أو رفضها ·
- تحديد درجة الفندق أو فئته ·
- تطبيق العقوبات المنصوص عليها بالنظام ·
- إقتراح قوائم الأسعار لكل درجة أو فئة ·
- وضع برنامج يهدف إلى تطوير الفنادق بالمملكة والنهوض بمستواها ·
- إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالصناعة الفندقية كالتمويل والتسهيلات التشجيعية الكفيلة بجذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية فى هذا المجال ·
- اقتراح إنشاء معاهد للمهن الفندقية بالتعاون مع الجهات المختصة ·

وتتشاور هذه الادارة مع الأجهزة الحكومية المختصة وخصوصا وزارة الداخلية ( وكالة البلديات ) ووزارة الصحة وذلك عند وضع اللوائح التفسيرية الخاصة بنظام الفنادق ·

ولقد كان لهذا النظام أثره فى النهوض بالخدمة الفندقية التى لا تقل فى مستواها عن أكبر الدول تقدما ·

## ( ٩ ) شروط مزاولة بعض المهن :

### أ ـ مهنة الاستشارة الهندسية :

وفقا للقرار الوزارى رقم ١٧٦٦ بتاريخ ٢٧/٦/١٣٩٧ هـ لا يجوز لغير الحائزين على المؤهلات العلمية الواجب توفرها فيمن يرخص له بمزاولة مهنة الهندسة والاستشارات الهندسية إفتتاح مكاتب الاستشارات الهندسية فى المملكة والتى تنظمها قرارات وزير التجارة رقم ٤٢٠ فى ١١/٦/١٣٨٨ هـ ورقم ٩١٧ فى ١٢/١٢/١٣٩٣ هـ ورقم ١٦٤٧ فى ٢٩/٦/١٣٩٥ هـ ·

كما ينص القرار رقم ١٧٦٦ على تصدير الترخيص للمكتب الاستشارى الهندسى السعودى متى طلب ذلك ، وكان مستوفيا لكافة شروط مزاولة المهنة بما فى ذلك شرط القدرة وتوافر مجموعة من المهندسين تتوافر لديهم نفس الشروط ويمثلون شعب التخصص الآتية على الاقل :

- شعبة الهندسة المعمارية ·
- شعبة الهندسة المدنية
- شعبة الهندسة الكهربائية ·

ب ـ مهنة الترجمة :

ينص القرار الوزارى ٣٤٩ فى ١٣٩٧/٩/١ هـ على أنه لا يجوز أن يزاول مهنة الترجمة إلا من كان إسمه مقيدا فى سجل المترجمين وحاصلا على ترخيص من الوزارة بمزاولتها ووفقا للشروط الأخرى الواردة بالقرار المذكور ٠

وبهذا فانه لا يجوز للمغامرين والمدعين أن يشتغلوا بالأعمال الهامة مما يضر بمصالح هاتين المهنتين الهامتين والدراسات جارية الآن لتنظيم المهن الأخرى وسوف تصدر بها قرارات تنظيمية فى القريب العاجل ٠

## سابعا : سياسة العمالة :

تشمل سياسة العمالة فى المملكة العربية السعودية كل ما يحافظ على حقوق العمال وينظم علاقاتهم بأصحاب الأعمال ٠ فهناك قواعد لتنظيم حركة إنتقال الأيدى العاملة ، وتنظيم لتصاريح العمل والعمال ، وقواعد لتدريب القوى العاملة بصفة عامة وتدريبهم مهنيا بصفة خاصة ، وما يتصل بعقود العمل وجزاءات العمال ٠

### ( ١ ) تنظيم حركة إنتقال الأيدى العاملة :

صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٨٢٦ بتاريخ ١٣٩٥/٧/١٥ هـ واضعا قواعد لتنظيم حركة إنتقال الأيدى العاملة بحيث نص على انه ينبغى على جميع الشركات والمؤسسات ـ بما فى ذلك شركات الامتياز التى يعهد إليها تنفيذ المشروعات الحكومية أو الأهلية أن تستقدم من الخارج العدد اللازم من العمال المهرة فى كل التخصصات لانجاز ما يعهد اليها به ٠

كذلك فانه يجب على جميع الشركات والمؤسسات والأفراد ألا يتعاقدوا مع عامل تم إستقدامه لحساب عمل آخر ـ بما فى ذلك خدم المنازل ومن فى حكمهم ـ إلا إذا وافق كفيله ( رب العمل ) على نقل كفالة العامل أو إنتهت مدة العقد ولم يرغب رب العمل فى تجديده ٠ وقد كان لهذا القيد أثره فى إستقرار الأعمال وبطء دوران العاملين فى مختلف المنشآت ٠

### ( ٢ ) تصاريح العمل والعمال :

يشترط على الراغبين فى دخول المملكة حصولهم المسبق على تأشيرة بذلك ٠ ولدى سفارات المملكة صلاحيات لمنح تأشيرات لزيارة المملكة لرجال الأعمال الذين لديهم مصالح تجارية أو صناعية فى إحدى مناطق المملكة ٠

أما تأشيرات العمل فيحكم منحها نظم الاستقدام أو توظيف الأجانب والتى تحتم وجود كفيل أو ضامن ـ فردا كان أو مؤسسة خاصة أو جهة حكومية ـ يكفل الشخص

القادم من أجل العمل ، وعلى أساس تأشيرة العمل تقوم وزارة الداخلية باصدار تصريح بالاقامة لهذا الشخص طوال مدة نفاذ تعاقده .

وبالرغم مما يوجه لنظام الكفيل من إنتقادات فان الكثير يرى أن هذا النظام ضرورى على الأقل فى الظروف الراهنة ، حيث تعتمد المملكة على العمالة المستوردة بشكل كبير .

( ٣ ) تدريب القوى العاملة :

تتولى عدة جهات حكومية مسئولية تدريب القوى العاملة محليا ، كما تقوم الحكومة بتشجيع القطاع الخاص على تدريب العاملين فيه ، وذلك بوضع الحوافز المجزية التى تساعد القطاع الخاص على القيام بهذه المهمة تنفيذا لما يحتويه نظام العمل من نصوص تحت هذا القطاع على رفع مستوى المهارات المهنية وقد اشتمل نظام العمل والعمال الذى صدر فى عام ١٣٨٩ هـ على مواد ملزمة لأصحاب العمل بتحمل مسئولية توفير وسائل التدريب لعمالهم .

أما التدريب المهنى فتتولى وزارة العمل والشئون الاجتماعية مسئولية الاشراف على مراكز التدريب المهنى وتقدم هذه المراكز مناهج مستقلة عن مناهج التعليم تتركز فى إعطاء تدريب حرفى ومهنى من خلال التدريب المكثف لكى توجد قاعدة عمالية ذات مهارات أساسية .

وقد بدأ هذا النوع من التدريب فى المملكة عام ١٣٨٣ هـ حينما إفتتح أول مركز للتدريب المهنى بالرياض ثم توسع بعد ذلك إلى أن وصل عدد خريجى هذه المعاهد إلى ٤٣٧١ متدربا على مختلف المهن فى عام ١٣٩٦/١٩٧٦ م .

( ٤ ) عقود العمل :

لقد حقق نظام العمل السابق الاشارة اليه التوازن المطلوب بين طرفى عقد العمل ( العامل وصاحب العمل ) وذلك بتوضيحه لكافة الحقوق والواجبات التى تلزم كلاهما ، مما يوفر بينهما قدرا كبيرا من حسن النية والرغبة فى التعاون وقد نص النظام على أمور منها :

مكافآت نهاية الخدمة وحماية الأجور والعقوبات والمكافآت والحماية ضد المخاطر والرعاية الصحية ، والخدمات الاجتماعية ، وساعات العمل ، وتسوية المنازعات العمالية والتأمينات الاجتماعية .

كما شمل المرسوم الملكى الصادر فى ١٣٨٩ هـ بالاضافة إلى نظام العمل والعمال ـ نظاما للتأمينات الاجتماعية يعنى بالتعويضات التى يستحقها العمال نتيجة لاصابات العمل والأمراض المهنية والعجز والشيخوخة والوفاة كما يعنى بالتعويضات

التى تمنح للعمال فى حالات العجز المؤقت الناتج عن المرض او عن الولادة بالنسبة للعاملات ، أو البطالة .. الخ .

## ( ٥ ) جزاءات العمال :

بناء على مالدى وزير العمل والشئون الاجتماعية من سلطات فقد صدر قراره الوزارى رقم ١٥ وتاريخ ١٣٩٧/١/١٨ هـ بتعديل فى اللائحة النموذجية للجزاءات والمكافآت الصادرة بالقرار الوزارى رقم ١١٩ لسنة ١٣٩٠ هـ وذلك على الوجه التالى :

« لا يجوز توقيع أى جزاء على العامل إلا بعد إبلاغه كتابة بما نسب إليه والتحقيق معه فى ذلك وسماع أقواله ودفاعه وتدوين كل ذلك فى محضر يودع فى ملفه الخاص » .

وبهذا تكون علاقات العمل قائمة على الحق والانصاف ، الأمر الذى يجتذب للمملكة خير فئات العاملين من أنحاء العالم ، وبخاصة من الدول العربية والاسلامية .

# خاتمة

## مستقبل الادارة فى مجتمعنا

من الأمور التى أصبحت معالم هامة لمجتمعنا المعاصر ، أنه مشغول بغده شغله بحاضره وماضيه ٠٠ ولا يمارس مجتمعنا المعاصر هذا الانشغال بالمستقبل والاشتغال به ، عملا هامشيا ونشاطا طوعيا أو إختياريا ، ولكنه يمارس ذلك ضرورة وبفعل عوامل عديدة أهمها إزدياد معدل سرعة التغيير فى حياتنا ، وإشتداد التنافس بين المجتمعات والحاحها من أجل التقدم ، وزيادة التعويل على العلم فى النظر فى المسائل الاجتماعية ٠

ومع أن النظر فى المستقبل والتنبؤ به له حدوده ومحاذيره ، بسبب طبيعة المستقبل نفسه وطبيعة ما توافر لدى الانسان من ادوات النظر فيه ، إلا أن هناك فرضيتان أساسيتان تجعلان النظر الى المستقبل والتنبؤ به امرا على درجة منْ الأهمية والالحاح ، هاتان الفرضيتان هما :

١ ــ ان المستقبل يمكن صنعه وابداعه ، مثلما يمكن الاذعان له واستقباله ، والفرق بين الاثنين هو قدرة الانسان وارادته ووعيه لهذا المستقبل وتصوراته له ٠

٢ ــ أنه بقدر ما يملك الانسان من وسائل وأساليب علمية فى النظر إلى المستقبل والتحرك اليه ٠٠ يكون ــ ولو بدرجة ما ــ صنعه وابداعه لهذا المستقبل ٠

واذا كنا نتحدث هنا عن الادارة ومستقبلها ، فان تجديد وتغيير ونمو هذا العلم هو محصلة امكانات

ومتغيرات المجتمع ، هذه الامكانات والمتغيرات ـ في لغة تحليل النظم ـ هى ما يسمى « المدخلات » التى يقدمها المجتمع ، فتتفاعل فيما بينها وينجم عن هذا التفاعل مجموعة من المخرجات أو النتائج ·

ويمكن اجمال المدخلات الحالية التى يفترض أن تكون مؤثرة في مستقبل الادارة في مجتمعنا ، فيما يلى :

※ الاتجاه نحو التأصيل الاسلامي لنظم ومبادىء الادارة والعمل الجاد على اكتشاف هذه المعطيات من تاريخ وممارسات الادارة في الاسلام منذ عصر النبوة ·

※ ظهور كيانات ومؤسسات مالية تتقيد تماما في ممارستها وانشطتها بأحكام الشريعة الاسلامية ·

※ التوسع في استخدام العلم والتكنولوجيا في الانتاج والعمليات الانتاجية ·

※ التوسع في دخول المرأة ميدان العمل في اطار القيم والحدود التى يفرضها النظام الاسلامى ·

※ التنظيمات الجديدة التى تضعها الدولة حاليا كمجلس الشورى ونظام المقاطعات ·

※ الرعاية الحكومية المتزايدة في النطاق المركزى والمقاطعات والبلديات ·

※ الاهتمام الشديد الذى توليه الحكومة لتنويع مصادر الدخل وتكوين قاعدة من المصادر البديلة عن البترول ·

وباختصار فاننا نقول ان مستقبل الادارة في مجتمعنا بكل صوره وتصوراته وبدائله ، مشروط بالحاضر الموضوعى وما يتصل بهذا الحاضر من ماض نعيش فيه ·

فواقع الحاضر ، بامكاناته المادية والبشرية وتنظيماته وعلاقاته وقيمه واتجاهاته وآماله ومفاضلاته ، مدخل رئيسى لكل مستقبل · وما المستقبل ، كل مستقبل ، إلا الحاضر بمدخلاته مضافا إليه عامل الزمن ، وما يتمخض عنه هذا العامل من أحتمالات ، وما ينجم عن تفاعله باحتمالاته مع تلك المدخلات من تغيرات ·

د · أحمد الصباب

# قائمة المراجع

## أولا : المراجع العربية : ـ


١ ـ دكتور صلاح الشنواني ـ أصول ادارة الاعمال دار الجامعات المصرية ١٩٧٥

٢ ـ دكتور محمود عساف ـ اصول الادارة ـ مكتبة عين شمس ١٩٧٧

٣ ـ دكتور على عبدالمجيد عبده ـ الاصول العلمية للادارة والتنظيم دار النهضة العربية القاهرة ١٩٦٦

٤ ـ دكتور كمال حمدى ابوالخير ـ اصول الادارة العلميه ـ مكتبة عين شمس ١٩٥٧

٥ ـ دكتور محمود عساف ـ اصول الادارة ـ دار الناشر العربى القاهرة ١٩٧٥

٦ ـ دكتور احمد الصباب ، ومحمد محمد محجوب ـ ادارة شئون الموظفين ونظم الخدمة المدنية فى المملكة العربية السعودية دار المجمع العلمى ـ جدة ١٣٩٨

٧ ـ دكتور ابراهيم درويش ـ القيادة الادارة ـ مجلة القانون والاقتصاد ـ القاهرة العدد الثالث والاربعون

٨ ـ دكتور احمد فؤاد شريف ـ نظام الاتصال وعملية الادارة سلسلة دراسات المعهد القومى للادارة العليا ـ الطبعة الثانية ١٩٦٧

٩ ـ دكتور على السلمى ـ التدريب الادارى ـ منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارة ـ القاهرة العدد ٨٠

١٠ ـ دكتور محمد حسن يس ، ودكتور مدنى علاقى ـ وظائف المنظمة وسياستها الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٣

١١ ـ دكتور نبيل الحسينى النجار ـ ادارة الافراد ـ مطبعة النهضة القاهرة ١٩٨٠

١٢ ـ منشورات الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ـ الجزء الاول القاهرة ١٩٦٨

١٣ ـ دكتور محمد ماهر عليش ـ ادارة الموارد البشرية ـ مكتبة غريب ـ القاهرة ١٩٧٧

١٤ ـ دكتور صلاح الشنوانى ـ ادارة الافراد والعلاقات الانسانية دار النهضة العربية ـ بيروت ١٩٧٠

١٥ ـ دكتور سيد الهوارى ـ المدير الفعال ـ دار غريب للطباعة ١٩٧٥

١٦ ـ دكتور السيد محمد خيرى ـ الاحصاء فى البحوث النفسيه والتربويه والاجتماعيه ـ دار النهضة العربية ـ الطبعة الرابعة ١٩٧٠

١٧ ـ دكتور جابر عبدالحميد ، ودكتور يوسف الشيخ ـ علم النفس الصناعى ـ دار النهضة العربية ١٩٦٨

## ثانيا : المراجع الاجنبية : ـ


1. **Peter Druker**, The Practice of Management, New York, Harper & Row, 1954.
2. **James Barham**, The Managerial Revolution, New York, The John Day Co. Inc. 1968.
3. **Justin B. Longenecher**, Principles of Management and Organizational Behaviour, 3rd Ed. 1973 — Charles E. Merill Publishing Co. — Bell & Howell, Colombus, Ohio.
4. **Woodrow Wilson**, The Study of Public Administration — Political Science Quarterly, 11, 1887.
5. **Leonard White**, Introduction to the Study of Public Administration — New York, Macmillan Co., 1958.
6. **Herbert Simon, Donald Smithbury & Victor Thompson** — Public Administration — New York, Alfred A. Knopf 1950.
7. **Simon, H.A. Smithburg, D.W. Thompson** — Public Administration — New York, Alfred A. Knopf 1950.
8. **White**, Introduction to the Study of Public Administration.
9. **Robert Merton & Others**, Reader in Bureaucracy, Glence Illinois — The Free Press, 1966.
10. **Max Weber**, The Theory of Social & Economic Organization — New York, Oxford University 1947.
11. **Fredrick W. Taylor**, A Piece Rate System - London Routledge, 1919.
12. **Taylor**, Shop Management — New York, Harper, 1911.
13. **Henry Fayal**, General Industrial Management, London, Pitman Publishing Co. 1949.
14. **Lyndall Urwick**, The Elements of Administration, New York, Harper & Bros. 1944.
15. **A. Maslow**, Motivation & Personality, New York, Harper, 1944.
16. **Ukandi G. Damachi**, Theories of Management and the Executive in the Developing World, The McMillan Press Ltd. 1978.
17. **David King**, Training Within the Organization, London, Tavistock Publication & Social Science Paperback 1968.
18. **Christopher R. Edginton, John G. Williams** — John Wiley & Sons New York — Santa Barbara, Chechester, Brisbano, Toronto 1978.
19. **Edmond Learned, David Ulrich & Donald Bootz, Executive Action** — Boston Division of Research — Harward Business School 1951.
20. **Cooper, James H.** The Crises in Human Relations.
21. **Terence R. Mitchell**, People in Organization Understanding their Behaviour, McGrew Hill R. Co., 1978.

وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ
لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

صدق الله العظيم

سعر النسخة ٦٠ ريال

مطابع سحر جدة

الطبعة الثانية أغسطس ١٩٨٢م - شوال ١٤٠٢ هـ